



ACADEMIA MILITAR

A PREPARAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO INTERPESSOAL COM SUBORDINADOS: Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Miguel Ângelo Reis Diamantino

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR José Cardoso

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017



ACADEMIA MILITAR

A PREPARAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO INTERPESSOAL COM SUBORDINADOS: Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Miguel Ângelo Reis Diamantino

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR José Cardoso

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017

DEDICATÓRIA

À minha mãe, irmãs, namorada e amigos.

Obrigado pelo apoio incondicional em todos os momentos, sobretudo nos de
incerteza, muito comuns para quem tenta trilhar novos caminhos.

Sem vós nenhuma conquista valeria a pena.

AGRADECIMENTOS

O Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada (RCTIA) é o culminar de extensas horas de trabalho e dedicação. A realização do mesmo seria impossível sem as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta etapa. Assim sendo, todos merecem o meu agradecimento público.

Não obstante, há contributos que, em razão da relevância que possuíram, não podem ser omitidos. Como tal, deixo uma palavra de apreço a algumas pessoas em especial que contribuíram para o enriquecimento e realização da presente investigação. Não atribuindo maior ou menor relevância pela ordem dos agradecimentos, gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Sr.^a Professora Doutora Manuela Sarmento Coelho, que no desempenho das funções como orientadora sempre demonstrou total disponibilidade, dedicação, celeridade na resposta e auxílio por mim solicitados, muitas vezes em detrimento das suas horas de descanso, e pela forma crítica, inteligente e pedagógica como conduziu a orientação. Deste modo, e tendo em conta os demais atributos, revelou-se um pilar imprescindível nesta investigação.

Ao Capitão de Infantaria da Guarda Nacional Republicana (GNR) José Cardoso que, na qualidade de coorientador, foi fundamental na realização do presente trabalho. Pela sua disponibilidade e transmissão de conhecimento fundamentais para terminar esta árdua tarefa com sucesso. O seu auxílio foi preponderante para o desenrolar da investigação.

Ao Diretor dos Cursos da GNR na Academia Militar (AM), Tenente-Coronel de Infantaria da GNR, Gonçalo Carvalho, pela preocupação constante e prontidão com que esclareceu dúvidas relacionadas com a investigação.

À Professora Joana Santos, a quem devo o meu profundo e sentido agradecimento pela sua receptividade, dedicação e atenção demonstrados ao longo de todo o trabalho de investigação, que em diversos momentos foram cruciais para a prossecução do mesmo. A inquestionável disponibilidade culminou na resposta a várias dúvidas e desorientações.

À Alferes de Administração da GNR Filipa Silva por todas as conversas, incentivos e tempo despendido em meu auxílio ao longo da investigação. Agradeço em especial o momento em que me fez ver que o maior inimigo de um ótimo trabalho é um trabalho perfeito.

A todos os Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana, por terem respondido ao inquérito de forma célere, permitindo análise e discussão dos resultados em tempo oportuno, bem como o alcance de conclusões pertinentes.

A todas as pessoas que me concederam entrevista, também o seu contributo foi imprescindível para alcançar os objetivos da investigação e elaborar as conclusões deste trabalho de investigação aplicada.

Aos meus camaradas pelo apoio na formatação e revisão do texto, bem como qualquer outra dúvida que surgisse.

À minha mãe, irmãs, namorada e amigos pelo apoio e incentivo constante durante esta jornada.

A todos o meu sincero Obrigado.

Miguel Diamantino

RESUMO

O presente trabalho de investigação aplicada, subordinado ao tema “A preparação do Líder Organizacional para o Conflito Interpessoal com Subordinado: Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana”, perspetiva identificar formas de potenciar a atual preparação respeitante à forma como os conflitos são geridos.

Para a prossecução da investigação, optou-se por utilizar o modelo hipotético-dedutivo. Desta feita, o estudo visa verificar as hipóteses levantadas, responder às perguntas derivadas e tem como fim último responder à pergunta de partida.

A metodologia explanada por Quivy e Campenhoudt (2013) e Sarmiento (2013) foi a empregue na realização do presente trabalho de investigação. Os instrumentos de recolha de dados utilizados foram o inquérito por questionário e a entrevista.

A investigação encontra-se dividida em duas partes, designadamente a Parte I – Enquadramento teórico e a Parte II – Prática. Na parte I, são apresentados os conceitos teóricos fundamentais para compreender o fenómeno estudado. São ainda apresentados resultados de estudos anteriores para posterior confrontação com os resultados obtidos na presente investigação. Na Parte II são expostos os métodos e procedimentos utilizados, a análise e discussão dos resultados obtidos e as conclusões alcançadas.

Como principais conclusões destacamos que existem consequências organizacionais e interpessoais, derivadas dos conflitos disfuncionais; a perspetiva das Relações Humanas é a perspetiva mais comum entre os inquiridos e entrevistados; os estilos cooperativos de gestão de conflito (Colaboração e Compromisso) são os estilos utilizados com mais frequência pela amostra na gestão de conflitos; os estilos de gestão de conflito são independentes do posto, género, nível etário e habilitações literárias da amostra; a melhor forma de potenciar a preparação dos oficiais da Guarda Nacional Republicana para gerir conflitos interpessoais com subordinados é através da aposta na formação em dois momentos distintos: na fase final da formação dos oficiais (4º ano ou Tirocínio) e no reforço dessa formação em cursos após a Academia Militar, como por exemplo, o Curso de Promoção a Capitão.

Palavras chave: Conflito Disfuncional; Estilos de Gestão de Conflito; Gestão de Conflito interpessoal; Guarda Nacional Republicana; Perspetivas do Conflito.

ABSTRACT

The present work of applied research, entitled "The preparation of the Organizational Leader for the Interpersonal Conflict with Subordinate: Study Case of the Captains and Junior Officials of the *Guarda Nacional Republicana*", intends to identify ways to enhance the current preparation regarding the way that conflicts are managed.

In order to carry out the research, the hypothetical-deductive model was used. The purpose of this study is to verify the hypotheses created, answer the derived questions and finally answer the question of departure.

The methodology explained by Quivy and Campenhoudt (2013) and Sarmiento (2013) was used to carry out the present research work. The data collection instruments used were the questionnaire survey and the interview.

The research is divided into two parts, namely Part I - Theoretical Framework and Part II - Practice. In part I, the fundamental theoretical concepts are presented to understand the phenomenon studied. Results of previous studies are also presented for later comparison with the results obtained in the present investigation. Part II presents the methods and procedures used, the analysis and discussion of the results obtained and the conclusions reached.

As main conclusions, we emphasize that there are organizational and interpersonal consequences derived from dysfunctional conflicts; The perspective of Human Relations is the most common perspective among respondents and interviewees; Cooperative conflict management styles (Collaboration and Commitment) are the styles most frequently used by the sample when managing conflict; Conflict management styles are independent of the rank, gender, age level, and literacy of the sample; The best way to strengthen the preparation of *Guarda Nacional Republicana* officers to manage interpersonal conflicts with subordinates is through training in two distinct moments: in the final phase of the formation of the officers (4th year or *Tirocínio*) and through reinforcement of this training in courses after the Military Academy, as for example the Course of Promotion to Captain.

Keywords: Conflict Management Styles; Conflict Perspectives; Dysfunctional Conflict; Interpersonal Conflict Management; *Guarda Nacional Republicana*.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xiv
LISTA DE SÍMBOLOS	xvi
INTRODUÇÃO	1

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. O LÍDER ORGANIZACIONAL	5
1.1. INTRODUÇÃO.....	5
1.2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE LIDERANÇA.....	5
1.3. A GESTÃO DE CONFLITO ENQUANTO COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA.....	6
CAPÍTULO 2. NATUREZA DO CONFLITO	8
2.1. INTRODUÇÃO.....	8
2.2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE CONFLITO	8
2.3. PERCURSO HISTÓRICO DO CONFLITO	10
2.3.1. Perspetiva Clássica	10
2.3.2. Perspetiva das Relações Humanas	11
2.3.3. Perspetiva Interacionista.....	11
2.4. NÍVEIS DE CONFLITO	12
2.5. DIMENSÕES DO CONFLITO.....	13
2.6. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO.....	16
2.6.1. Acomodação	18

2.6.2. Competição.....	18
2.6.3. Evitamento.....	19
2.6.4. Compromisso.....	19
2.6.5. Colaboração.....	19
2.7. RESULTADOS DE ESTUDOS EMPÍRICOS.....	20

PARTE II - PRÁTICA

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	21
3.1. INTRODUÇÃO.....	21
3.2. MÉTODO DE ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO.....	21
3.3. TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS	22
3.3.1. Inquérito por Questionário	23
3.3.2. Entrevista.....	25
3.4. LOCAL E DATA DA PESQUISA E RECOLHA DE DADOS	27
3.5. AMOSTRAGEM: COMPOSIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO.....	28
3.6. PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....	29
CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.1. INTRODUÇÃO.....	30
4.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	30
4.2.1. Análise de Fiabilidade	31
4.2.2. Análise dos resultados	32
4.2.3. Coeficiente de Correlação de Pearson.....	39
4.2.4. Discussão de Resultados dos Inquéritos.....	40
4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS	41
4.3.1. Identificação dos Entrevistados, Local e Data da Recolha de Dados	41
4.3.2 Análise de conteúdo das Entrevistas	42
4.3.3. Discussão de Resultados das Entrevistas	46
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
5.1. INTRODUÇÃO.....	48
5.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	48
5.3. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO	49

5.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	51
5.5. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	53
5.6. REFLEXÕES FINAIS	53
5.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	54
5.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO APLICADA	II
APÊNDICE B – CONVITE DE PARTICIPAÇÃO NO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO ..	IV
APÊNDICE C – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	V
APÊNDICE D – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .	XII
D.1. Resultados da Parte 2 - Caraterização Sociodemográfica	XII
D.2. Resultados da Parte 3 - Formação em Gestão de Conflito	XIII
D.3. Resultados da Parte 4 - Visões e Estilos de Gestão de Conflito.....	XIV
D.4. Alpha de Cronbach	XV
APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO	XVI
APÊNDICE F – GUIÃO DA ENTREVISTA	XVIII
APÊNDICE G – ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	XXV
G.1. Codificação alfanumérica cromática das entrevistas.....	XXV
G.2. Análise de conteúdo por questão	XXVI
ANEXOS	XXXII
ANEXO A – DOMÍNIO E TIPO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA.....	XXXIII
ANEXO B – MODELOS DE ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO INTERPESSOAL	
.....	XXXIV
ANEXO C – SITUAÇÕES APROPRIADAS E INAPROPRIADAS À UTILIZAÇÃO DOS ESTILO	
DE GESTÃO DE CONFLITO	XXXV
ANEXO D – CONDIÇÕES ANTECEDENTES E CONDIÇÕES DESENCADEANTES DO	
CONFLITO	XXXVI
ANEXO E – O PROCESSO DE GESTÃO CONFLITO	XXXVII
ANEXO F – REFERENCIAL DE VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES	XXXVIII

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 2. NATUREZA DO CONFLITO

Figura n.º 1: Percurso histórico do conflito.	10
Figura n.º 2: Estilos de Gestão de Conflito de Thomas e Rahim.	18

CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Figura n.º 3: Posto e género da amostra (PQ 1 e 4).	32
Figura n.º 4: Nível etário da amostra (PQ 5).	32
Figura n.º 5: Importância da Gest. Conf. (PQ 7).	33
Figura n.º 6: Necessidade de saber gerir conflitos (PQ 8).	33
Figura n.º 7: Fase de formação ideal.	34
Figura n.º 8: Experiência pessoal versus técnicas de Gestão de Conflito.	34
Figura n.º 9: Perfil das Perspetivas (PQ 16, 17 e 18).	35
Figura n.º 10: Perfil da perspetiva Clássica (PQ 16).	35
Figura n.º 11: Perfil da perspetiva das Relações Humanas (PQ 17).	36
Figura n.º 12: Perfil da perspetiva Interacionista (PQ 18).	36
Figura n.º 13: Perfil dos estilos de gestão de Conflito (PQ 19).	37
Figura n.º 14: Perfil do estilo Evitamento (PQ 19).	37
Figura n.º 15: Perfil do estilo Acomodação (PQ 19).	38
Figura n.º 16: Perfil do estilo Competição (PQ 19).	38
Figura n.º 17: Perfil do estilo Compromisso (PQ 19).	39
Figura n.º 18: Perfil do estilo Colaboração (PQ 19).	39

APÊNDICES

Figura n.º 19: Estrutura da Investigação Aplicada.	II
Figura n.º 20: Exemplo de convite por email para participação no inquérito.	IV
Figura n.º 21: Inquérito por Questionário página n.º 1.	V
Figura n.º 22: Inquérito por Questionário página n.º 2.	VI
Figura n.º 23: Inquérito por Questionário página n.º 3.	VII
Figura n.º 24: Inquérito por Questionário página n.º 4.	VIII
Figura n.º 25: Inquérito por Questionário página n.º 5.	IX
Figura n.º 26: Inquérito por Questionário página n.º 6.	X

Figura n.º 27: Inquérito por Questionário página n.º 7.....	XI
Figura n.º 28: Distribuição da amostra pelo território nacional (PQ 2).....	XII
Figura n.º 29: Grau académico da amostra.....	XII
Figura n.º 30: Formação Gest. Conf. AM.....	XIII
Figura n.º 31: Formação Gest. Conf. após AM.	XIII
Figura n.º 32: Duração da formação AM (PQ 10).....	XIII
Figura n.º 33: Duração da formação após AM (PQ 12).	XIII

ANEXOS

Figura n.º 34: Domínio e tipo de competências.....	XXXIII
Figura n.º 35: Condições antecedentes e condições desencadeantes do conflito.	XXXVI
Figura n.º 36: Processo de Gestão do Conflito.....	XXXVII

ÍNDICE DE QUADROS

CAPÍTULO 2. NATUREZA DO CONFLITO

Quadro n.º 1: Consequências dos dois tipos de conflito no subsistema tarefa e no subsistema socioafetivo.	14
Quadro n.º 2: Níveis de desempenho no conflito	16

CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro n.º 3: Caracterização estratificada do Universo e da Amostra.	31
Quadro n.º 4: Matriz explicativa do perfil das respostas.	35
Quadro n.º 5: Coeficiente de Correlação de Pearson.....	40
Quadro n.º 6: Identificação dos Entrevistados e Descrição dos Locais e Data da Recolha de Dados.....	41
Quadro n.º 7: Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas confirmatórias.	42

APÊNDICES

Quadro n.º 8: Relação entre as questões, os objetivos e as hipóteses da investigação.....	III
Quadro n.º 9: Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.....	XXV
Quadro n.º 10: Análise de conteúdo da questão n.º 1 da entrevista.....	XXVI
Quadro n.º 11: Análise de conteúdo da questão n.º 2 da entrevista.....	XXVI
Quadro n.º 12: Análise de conteúdo da questão n.º 3 da entrevista.....	XXVII
Quadro n.º 13: Análise de conteúdo da questão n.º 4 da entrevista.....	XXVIII
Quadro n.º 14: Análise de conteúdo da questão n.º 5 da entrevista.....	XXIX
Quadro n.º 15: Análise de conteúdo da questão n.º 6 da entrevista.....	XXIX
Quadro n.º 16: Análise de conteúdo da questão n.º 7 da entrevista.....	XXX
Quadro n.º 17: Análise de conteúdo da questão n.º 8 da entrevista.....	XXX
Quadro n.º 18: Análise de conteúdo da questão n.º 9 da entrevista.....	XXXI

ÍNDICE DE TABELAS

CAPÍTULO 2. NATUREZA DO CONFLITO

Tabela nº 1: Definições de Conflito.	9
---	---

APÊNDICES

Tabela nº 2: Resultados da Parte 4 do Inquérito por Questionário.....	XIV
Tabela nº 3: Dados considerados na análise do inquérito por questionário.	XV
Tabela nº 4: Alpha de Cronbach.....	XV

ANEXOS

Tabela nº 5: Modelos dos Estilos de Gestão do Conflito Interpessoal.....	XXXIV
Tabela nº 6: Situações apropriadas e inapropriadas à utilização de cada Estilo de Gestão de Conflito.....	XXXV
Tabela nº 7: Referencial de verificação de hipóteses.	XXXVIII

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

- Apêndice A** Estrutura da Investigação Aplicada
- Apêndice B** Convite de Participação no Inquérito por Questionário
- Apêndice C** Inquérito por Questionário
- Apêndice D** Análise dos Resultados dos Inquéritos por Questionário
- Apêndice E** Carta de Apresentação
- Apêndice F** Guião da Entrevista
- Apêndice G** Análise dos Resultados das Entrevistas

ANEXOS

- Anexo A** Domínio e Tipo de Competência de Liderança
- Anexo B** Modelos de Estilos de Gestão de Conflito Interpessoal
- Anexo C** Situações Apropriadas e Inapropriadas à Utilização de cada Estilo de Gestão de Conflito
- Anexo D** Condições Antecedentes e Condições Desencadeantes do Conflito.
- Anexo E** O Processo de Gestão de Conflito
- Anexo F** Referencial de Verificação de Hipóteses

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM	Academia Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>
CARI	Comando de Administração dos Recursos Internos
CDF	Comando de Doutrina e Formação
Cfr.	Confrontar
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
E	Entrevistado
EG	Escola da Guarda
et al.	<i>“et aliae”</i> - E outros (para pessoas)
Gest. Conf.	Gestão de Conflito
GNR	Guarda Nacional Republicana
H	Hipótese
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PD	Pergunta Derivada
PE	Pergunta da entrevista
PP	Pergunta de Partida
PQ	Pergunta do questionário

RCFTIA | Relatório Científico Final do Trabalho de
Investigação Aplicada

UE | Unidades de Enumeração

UR | Unidades de Registo

LISTA DE SÍMBOLOS

n		Amostra
σ		Desvio padrão
μ		Média aritmética
m		Moda

INTRODUÇÃO

A verdadeira ciência não consiste em descobrir se um determinado conteúdo é verdadeiro ou falso, mas sim em reduzir a incerteza acerca desse conteúdo, sobretudo no âmbito das ciências sociais, onde impera tudo menos leis dogmáticas e imutáveis no tempo.

O RCFTIA¹ surge da necessidade do cumprimento da legislação em vigor para o ensino universitário, do qual a Academia Militar faz parte. A presente investigação foi realizada no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança e está subordinado ao tema: “A Preparação do Líder Organizacional para o Conflito Interpessoal com Subordinados: Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana”.

Esta investigação teve como objetivo estudar um assunto de reconhecido interesse para a GNR por forma a “desenvolver metodologias no âmbito da pesquisa e investigação em ambiente profissional, exercitando o hábito de investigação e de reflexão individual”(Academia Militar - Direção de Ensino, 2015).

O capítulo Introdução² é composto por um enquadramento, onde inicialmente se delimita de forma precisa as fronteiras da investigação e se justifica a importância do tema. De seguida são enunciadas a pergunta de partida (PP) e as perguntas derivadas (PD) da pergunta de partida da investigação. Posteriormente define-se o objeto da investigação, os propósitos e finalidades da mesma e ainda as hipóteses (H) de investigação levantadas. É exposto ainda um resumo da metodologia e métodos utilizados na parte teórica e na parte prática do trabalho. Por último apresenta-se a síntese dos capítulos onde tem lugar a descrição do conteúdo e estrutura de todos os capítulos que compõem o RCFTIA.

O conflito interpessoal, no seio de qualquer instituição, constitui uma evidência tão vinculada que seria pouco sensato supor que é desnecessário ou que merece a despreocupação dos que lideram. As pessoas entram em conflito devido à discordância de ideias, contraste de pontos de vista, desejos distintos, interpretações diferentes das ocorrências, valores opostos, entre outros fatores de discórdia social (Cunha & Leitão, 2012).

¹ A investigação aplicada tem como objetivo encontrar uma aplicação prática para novos conhecimentos, adquiridos no decurso da realização de trabalhos originais (Carvalho, 2009).

² A Introdução “apresenta uma perspetiva geral do trabalho, desde a questão de partida da investigação até à descrição dos capítulos da tese” (Sarmiento, 2013, p. 207).

Thomas (1992a) afirma que os gestores consomem diariamente cerca de 20% do seu tempo a gerir conflitos, os quais surgem em inúmeras situações, decorrentes do quotidiano das organizações. Quando esses conflitos são mal geridos, origina-se um dispêndio enorme de tempo e de recursos para a organização, dispêndio esse que podia ser evitado.

Também na GNR é necessária uma gestão dos conflitos (Gest. Conf.) interpessoais eficiente e eficaz, pois, mais do que as partes envolvidas no conflito, a instituição beneficiaria a múltiplos níveis. Destarte, o estudo que visa identificar formas de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais representa um claro contributo para a melhoria continua do desempenho da instituição.

Por conseguinte, após se efetuar o enquadramento do tema e a respetiva justificação, e de maneira a enunciar o projeto de estudo, formulou-se a pergunta de partida (PP) “através do qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 32).

Posto isto, a pergunta de partida do presente trabalho é: **De que forma se pode potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados?**

Por sua vez, como forma de suporte à pergunta de partida e delimitação do estudo, surgem as perguntas derivadas (PD) da investigação (Sarmiento, 2013):

PD1: Qual a importância da Gestão de Conflito para os oficiais da GNR?

PD2: Que tipos de consequências existem para a GNR, derivadas de conflitos disfuncionais?

PD3: Qual é a melhor fase da formação dos oficiais da GNR para a obtenção de competências em gestão de conflitos?

PD4: Qual é a perspetiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR?

PD5: Qual é o estilo de gestão de conflito mais utilizado pelos capitães e oficiais subalternos da GNR quando gerem conflitos com subordinados?

PD6: Os cinco estilos de gestão de conflito dependem dos fatores sociodemográficos da amostra?

A PP de investigação e as PD constituem o fio condutor do trabalho. A par com as perguntas foram formulados os objetivos de investigação, nomeadamente o objetivo geral (OG) e os objetivos específicos (OE). O objetivo geral está intimamente relacionado com a pergunta de partida, isto é, com o conteúdo intrínseco das ideias estudadas (Marconi & Lakatos, 2003).

Assim sendo, enuncia-se o objetivo geral da presente investigação como sendo: **Estudar formas de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais no local de trabalho com os seus subordinados.**

Por forma a atingir o objetivo geral, surgem os objetivos específicos, que possuem um carácter mais concreto e que permitem aplicar o estudo a situações particulares (Marconi & Lakatos, 2003). Assim, elencam-se os objetivos específicos da investigação.

OE1: Identificar a importância da competência Gestão de conflito para os oficiais da GNR.

OE2: Identificar os tipos de consequências do conflito disfuncional para a GNR.

OE3: Identificar a fase da formação dos oficiais da GNR mais adequada à obtenção de competências em gestão de conflito.

OE4: Identificar a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR.

OE5: Identificar a frequência de utilização de cada estilo de gestão de conflito, por parte dos capitães e oficiais subalternos, no conflito interpessoal com subordinados.

OE6: Identificar a relação de dependência entre os cinco estilos de gestão de conflito e os fatores sociodemográficos.

As investigações constituem o movimento de vaivém entre uma reflexão teórica e o respetivo trabalho empírico. As hipóteses (H) “constituem as charneiras deste movimento, dão-lhe amplitude e asseguram a coerência entre as partes do trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 120). As hipóteses são “proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13), como tal, procurando antecipar eventuais características do objeto estudado formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Os capitães e oficiais subalternos da GNR consideram a Gestão de Conflitos uma competência de liderança importante para o líder organizacional.

H2: Existem consequências de natureza organizacional, derivadas dos conflitos disfuncionais, para a GNR.

H3: O Tirocínio é, no entender dos capitães e oficiais subalternos da GNR, a fase ideal para adquirir competências em Gestão de Conflitos.

H4: A perspetiva Interacionista é a perspetiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR.

H5: A Colaboração é o estilo de Gestão de Conflitos utilizado com mais frequência pelos capitães e oficiais subalternos da GNR, perante uma situação de conflito com subordinados.

H6: Os cinco estilos de gestão de conflito são independentes do posto, género, nível etário e habilitações literárias da amostra.

As normas utilizadas para a elaboração da presente investigação foram, em primeira instância, as normas da Academia Militar, versadas na Norma de Execução Permanente (NEP) número (n.º) 520/4ª (Academia Militar - Direção de Ensino, 2015), “Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação”, e nas NEP 522/1ª (Academia Militar - Direção de Ensino, 2016), que regem a formatação da investigação. Todavia, nas situações onde as supracitadas NEP se afiguram omissas, optou-se por complementar as suas orientações com as instruções explanadas por Sarmento (2013) e por Quivy & Campenhoud (2013). Para a elaboração das referências bibliográficas do trabalho de investigação, optou-se pela 6ª edição das normas APA (2010) nos pontos em que a NEP 522/1ª fosse omissa.

Esta investigação foi a todo o momento supervisionada e orientada pela Sr.^a Professora Doutora Manuela Sarmento e pelo Capitão de Infantaria da GNR José Cardoso. O RCFTIA encontra-se dividido em duas partes interligadas entre si que se complementam, designadamente a Parte I – Enquadramento Teórico e a Parte II – Prática³.

Na Parte I encontra-se o enquadramento teórico, constituído por 2 capítulos, o capítulo 1 e 2, onde no primeiro se faz alocação à liderança organizacional e respetivas competências e no segundo se aprofunda o conceito de conflito, se apresentam os diferentes níveis, dimensões, perspetivas e estilos de gestão associados ao conflito e se explanam resultados de estudos empíricos anteriores.

Posteriormente, a Parte II é constituída por três capítulos, o capítulo 3, 4 e 5. No capítulo 3 é exposta a metodologia e procedimentos utilizados durante a recolha e análise de dados durante o trabalho de campo. No capítulo 4 explanam-se os resultados obtidos para, de seguida, se discutirem os mesmos e confrontarem com resultados de investigações anteriores referenciadas no enquadramento teórico. No capítulo 5 são apresentadas as conclusões da presente investigação. Nomeadamente a confirmação ou infirmação das hipóteses da investigação, a resposta às perguntas da investigação, a confirmação dos objetivos da investigação. Por último explanam-se as reflexões finais com as limitações encontradas ao longo da investigação e apresentam-se propostas de investigações futuras.

³ Confrontar (Cfr.) Apêndice A.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. O LÍDER ORGANIZACIONAL

“A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer”

Warren Bennis (1985, p. 33)

1.1. INTRODUÇÃO

Liderar é uma ciência e, simultaneamente, uma arte. Um líder, de uma forma muito simplista e redutora, é uma pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros (Dicionário Priberam, 2013). Sendo o líder uma das partes essenciais da liderança, procurou-se, no presente capítulo, escrutinar o conceito de liderança à luz de autores de renome e, ainda, enquadrar a gestão de conflitos no âmbito das competências imprescindível de qualquer líder organizacional.

1.2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE LIDERANÇA

O papel da liderança é fundamental quando surge a necessidade de mobilizar recursos humanos no sentido do sucesso organizacional. Em contexto organizacional militar, Rouco (2012, p. 5) considera que, “a componente principal que garante o cumprimento da missão é o fator humano, sendo a liderança uma função essencial para estabelecer as relações interpessoais entre o comandante e o subordinado e, conseqüentemente, garantir o cumprimento da missão”.

Atentemos às seguintes definições de liderança, a fim de se obter uma conspeção ampla e plural sobre o conceito.

Segundo Bass (1990, p. 19), a liderança é “a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros”.

Por outro lado, Robbins (2002, p. 303) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

Vieira (2002, p. 11) define liderança como o “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento

humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Já Chiavenato (2003, p. 122) define liderança como a “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivo”.

Na opinião de Chelladurai (1993; cit in Rouco, 2012), todas as definições de liderança incluem três aspetos importantes, designadamente ser um processo comportamental, ter natureza interpessoal e ainda destinar-se a influenciar e a motivar os indivíduos através dos objetivos organizacionais.

A liderança é um conceito complexo e a prova disso são as inúmeras definições e teorias de liderança existentes, por vezes colidentes entre si. Existem tantas definições de liderança como autores que a tentam definir. No entanto, este facto não permite afirmar que existe uma definição mais correta que as outras. O que permite dizer é que as definições se complementam umas às outras e que, nas últimas décadas, as teorias associadas à liderança sofreram uma evolução significativa (Bass, 1990, 2015).

Desta feita, quando falamos de liderança, não existem fórmulas ideais, uma vez que cada organização tem a sua identidade, história e características que implicam a construção de um estilo de liderança adequado às suas necessidades.

Importa ressaltar, no entanto, que, a liderança não pode nem deve ser confundida com comando, direção ou chefia uma vez que a liderança não tem origem no poder hierárquico. É errado pensarmos que tal acontece, pois nem sempre a pessoa que possui maior cargo hierárquico se constitui como a pessoa com mais liderança (Chiavenato, 2009).

1.3. A GESTÃO DE CONFLITO ENQUANTO COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Os líderes organizacionais, incluindo os militares, devem ser “visionários, agentes de mudança, carismáticos e gestores de conflitos, suporte da organização e mentores dos seus seguidores” (Rouco, 2012, p. 168). Rouco (2012) aponta ainda a importância da gestão de conflito, enquanto competência da liderança organizacional, no domínio da Gestão⁴, para os oficiais do exército português.

⁴ Cfr. Anexo A.

De um modo geral, o líder organizacional necessita de:

- Identificar as necessidades da organização à qual pertence;
- Ter uma visão clara do que a organização deve ser no futuro, norteadas pela missão e sistema de valores que lhe são inerentes;
- Adotar novos comportamentos, por forma a ser um exemplo durante a mudança organizacional;
- Adotar o papel de mentor junto dos membros da sua organização, pois “os Oficiais tradicionalmente estão distantes dos seus subordinados (psicológica e, às vezes, fisicamente), dando ordens baseadas na sua autoridade formal, em vez de lhes dar um feedback sobre o seu desempenho” (Rouco, 2012, p. 168);
- Ser capazes de remover barreiras e obstáculos como, por exemplo, conflitos disfuncionais, para que todos os membros da organização possam ter os melhores desempenhos;
- Encorajar, apoiar e comunicar elevadas expectativas aos seguidores.

Especificamente, no que diz respeito à gestão de conflito, um líder deve:

- Incentivar e facilitar a resolução construtiva do conflito;
- Trazer os conflitos à luz do dia, reconhecer os sentimentos e as opiniões de todas as partes e, depois, canalizar a energia para um ideal comum;
- Comportar-se de forma a tomar parte de uma discussão e ter crédito para a resolução do conflito.

Em suma, um bom líder organizacional administra habilmente os conflitos, facilita o consenso do grupo, fomenta a boa relação entre as várias partes, e explora as diferenças existentes sem alterar a sua posição, mas também sem se impor.

Para isso deve agir como um mediador e não como um adversário, discordando abertamente e depois convidando a outra parte a discutir as diferenças. Só assim é possível encontrar uma solução mutuamente satisfatória (Avolio & Gardner, 2005; Bass, 2015; Rouco, 2012).

O bom líder organizacional é aquele que vê o conflito como uma oportunidade, tendo a plena consciência de que a capacidade para estabelecer relações interpessoais “é crucial em todos os níveis de liderança” (Rouco, 2012, p. 170).

CAPÍTULO 2.

O CONFLITO ORGANIZACIONAL

“A ilação é simples: gerir e resolver conflitos, de modo construtivo,
é o modo mais inteligente e frutuoso de lidar com os mesmos.”

(Cunha & Leitão, 2012, p. 13)

2.1. INTRODUÇÃO

O conflito é um fenómeno inevitável em qualquer ambiente organizacional. Ele surge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais e entre organizações (Dimas & Lourenço, 2011).

Por ser nuclear para a investigação, o presente capítulo contém uma análise ao conceito de conflito de acordo com a perspetiva de alguns autores de referência. Assim, num primeiro momento, define-se conflito e aborda-se o seu percurso histórico. Posteriormente identificam-se os diferentes níveis em que o mesmo acontece bem como as potencialidades e limitações que lhe estão subjacentes. De seguida são identificadas as dimensões do conflito, os fatores propiciadores e o processo que caracteriza o conflito. Por último, são detalhados os cinco estilos de gestão do conflito, estudados a partir dos modelos teóricos preconizados por Thomas (1992a) e de Rahim (1985, 2002).

2.2. CONCEPTUALIZAÇÃO DE CONFLITO

O conflito é uma situação recorrente em todo o reino animal, no entanto, “o homem sobressai-se de entre os animais pela sua capacidade de atenuar, embora nem sempre de eliminar essa condição” (Chiavenato, 2009, p. 361). O mesmo autor defende ainda que a sociedade civilizada só é viável graças ao elevado grau de congruência de objetivos entre os homens, sendo certo que as pessoas nem sempre têm objetivos ou interesses idênticos. São estas diferenças de objetivos e interesses pessoais que conduzem ao conflito.

O conflito é, portanto, uma situação inevitável e transversal a todos os campos da vida social (Cunha, 2008; Putnam & Wilson, 1982; Thomas, 1992b). Dessa inevitabilidade surge a necessidade de o gerir e, sobretudo, de o compreender para potenciar positivamente os seus resultados (Deutsch, 1990; Dimas & Lourenço, 2011).

Na Tabela nº 1 encontram-se explanadas as definições de conflito de acordo com os autores estudados, pois “é fundamental que, ao falar-se sobre o conceito de conflito, se possua uma abordagem ampla e plural sobre o mesmo” (Cunha & Leitão, 2012, p. 21).

Tabela nº 1: Definições de Conflito.

Autor	Definição
Deutsch (1980, p. 7)	“Um conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível.”
Pfeffer (1981, p. 59)	“Conjunto de ações que têm lugar na organização para adquirir, desenvolver ou usar recursos e poder, com vista a satisfazer os interesses pessoais, numa situação caracterizada pela incerteza ou divergência nas opções.”
Thomas (1992a, p. 265)	“Processo que se inicia quando uma parte percebe que outra parte frustrou, ou está prestes a frustrar, algo importante para si.”
Rahim (2002, p. 207)	“Processo interativo manifestado pela incompatibilidade, discordância ou dissonância no interior de uma entidade social ou entre várias.”
Robbins (2002, p. 185)	“Processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.”
Chiavenato (2009, p. 361)	“Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar.”
Dimas e Lourenço (2011, p. 197)	“Divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação.”

Atualmente, nenhuma conceptualização do conflito é considerada dominante. No entanto, e não descartando a natureza polissémica do conflito, “podemos identificar, de um modo global, alguns elementos axiais de um conflito” (Cunha & Leitão, 2012, p. 22):

- O conflito é uma situação social de confronto na qual os envolvidos apresentam estados emocionais (hostilidade e tensão), estados cognitivos (perceção de antagonismo) e comportamentos de recusa, inimizade e violência;
- Existe uma perceção⁵ de incompatibilidade, parcial ou total, de objetivos, desejos, metas ou valores;
- Está presente uma relação de interdependência entre as partes envolvidas, uma vez que cada parte é suscetível de interferir ou constranger os objetivos da outra (Cunha & Leitão, 2012; Dimas & Lourenço, 2011).

Estas definições de conflito “são unânimes em colocar o indivíduo social como vetor desta temática” (Torres, 2012, p. 22), o que permite afirmar que “o conflito é, por conseguinte, uma parte essencial da dialética do desenvolvimento pessoal e social” (Cunha

⁵ “Frisa-se o termo “perceciona” porque a base da incompatibilidade é subjetiva, podendo não haver qualquer incongruência objetiva” (Cunha & Leitão, 2012, p. 22).

& Leitão, 2012, p. 21). Também Dimas e Lourenço (2011, p. 196) defendem que os estudos do conflito no seio das ciências organizacionais “mais do que traduzirem diferentes posições sobre este fenómeno grupal convergem na forma como o conceptualizam”.

2.3. PERCURSO HISTÓRICO DAS PERSPETIVAS DO CONFLITO

Existem três grandes linhas de investigação no estudo do conflito: a perspetiva clássica, a perspetiva das relações humanas e a perspetiva interacionista. Essas diferentes perspetivas estão intimamente ligadas com o valor que tem sido atribuído ao conflito ao longo dos tempos no seio das ciências organizacionais (Rahim, 2002; Robbins, 2002).

Na Figura n.º 1 podemos encontrar a evolução no tempo das diferentes perspetivas, bem como os principais defensores de cada uma.

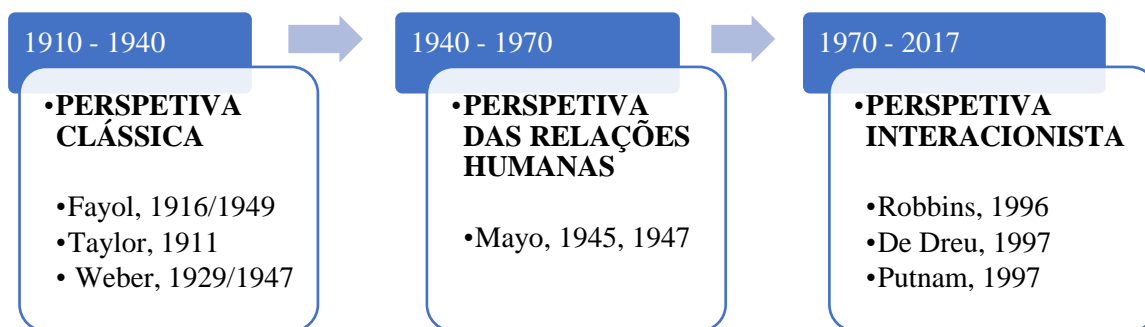


Figura n.º 1: Percurso histórico do conflito.

2.3.1. PERSPETIVA CLÁSSICA

A perspetiva clássica que dominou até 1940, classificava o conflito como uma situação disfuncional, atribuindo-lhe um conjunto de consequências negativas tais como “deterioração das redes de comunicação (os canais de comunicação ou não são usados ou são usados para intimidar); redução da qualidade das relações organizacionais; emergência de lutas internas pelo poder; diminuição da satisfação no trabalho; decréscimo significativo da produtividade” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 198).

Esta perspetiva baseava-se na presunção de que, somente num contexto de cooperação e ausência de divergências, seria possível o alcance dos resultados organizacionais pretendidos (Dimas & Lourenço, 2011). Assim sendo, durante este período, o termo conflito era utilizado como “sinónimo de violência, destruição e irracionalidade”

(Robbins, 2002, p. 374). O objetivo da gestão organizacional nesta abordagem consistia na redução da possibilidade do confronto entre os atores organizacionais a um mínimo possível.

Para tal, eram definidos um conjunto de regras e procedimentos inibidores do conflito (Rahim, 1985, 2001, 2002). De acordo com os autores clássicos, se estas regras e procedimentos fossem adequadamente implementados “não existiria espaço para a ocorrência de divergências e desacordos mas, apenas, para a emergência de comportamentos de cooperação” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 1999).

2.3.2. PERSPETIVA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Nos finais dos anos 40 surge uma nova forma de pensar o conflito no seio das ciências organizacionais. Esta perspetiva, bastante influenciada pelos problemas sociais, humanos e políticos decorrentes da racionalidade organizacional da civilização industrial, é conhecida por perspetiva das relações humanas.

De acordo com esta abordagem do conflito, as organizações são entidades complexas onde os interesses individuais e os objetivos organizacionais convivem. Esta relação nem sempre é fácil e equilibrada, pelo que o surgimento de conflitos constitui-se como um fenómeno natural e inevitável (Dimas & Lourenço, 2011; Robbins, 2002).

Reconhecendo a natureza inevitável dos conflitos organizacionais, “o objetivo dos investigadores da escola das relações humanas consistia na procura das condições necessárias à sua eliminação e regulação de forma pacífica e consensual, tendo em vista o aumento da eficácia organizacional”(Dimas & Lourenço, 2011, p. 199).

Os autores defensores desta abordagem apontam a cooperação e coesão e a quantidade da comunicação como condições essenciais para o desenvolvimento de qualquer organização social (Dimas & Lourenço, 2011; Putnam, 1994).

2.3.3. PERSPETIVA INTERACIONISTA

A partir de 1970 as equipas de trabalho tornaram-se uma das principais unidades de trabalho das organizações, aumentando a necessidade de interação, de cooperação e de colaboração entre os indivíduos. Estas transformações estruturais, aliadas ao aumento da diversidade da força de trabalho⁶, “contribuíram, inevitavelmente, para a emergência de mais conflitos nas organizações” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 199).

⁶ De acordo com Dimas e Lourenço (2011, p. 199) esse aumento da diversidade da força de trabalho foi influenciada “pela maior participação das mulheres, de diferentes minorias, de emigrantes, de pessoas de diferentes contextos culturais e educacionais”.

Para esta nova abordagem, a perspectiva interacionista, o conflito é tido como um fenómeno inevitável e necessário para maximizar os índices de produtividade, de criatividade e de inovação de qualquer equipa de trabalho.

Nesta perspectiva, para além de se considerar que os conflitos são positivos, também se considera que os mesmos devem ser estimulados, uma vez que aumentam a eficácia organizacional (Dimas & Lourenço, 2011).

É nesta perspectiva que se situam autores como De Dreu e Weingart (2003) e Putnam (1994), que consideram os conflitos como motores do desenvolvimento individual e organizacional, uma vez que estimulam o debate de ideias, a curiosidade e a procura de soluções criativas para os problemas. Robbins (2002) vai mais longe ao defender que o conflito é condição imprescindível para a sobrevivência das organizações.

Também Dimas e Lourenço (2011) identificam o conflito como fator determinante de mudança e, na sua ótica, apenas as organizações que são capazes de acompanhar a evolução da sociedade estão aptas a sobreviver.

Em suma, “a abordagem interacionista demarca-se das perspectivas clássica e das relações humanas, pelo reconhecimento da necessidade absoluta do conflito e pela inserção do estímulo ao confronto como parte integrante da gestão de conflitos” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 200). Importa, no entanto, enfatizar que aqui não se consideram todos os conflitos de modo abstrato, mas tão somente o tipo de conflito possível de ser orientado para a funcionalidade. São exemplos destes o conflito de tarefa e processo⁷ (Robbins, 2002).

2.4. NÍVEIS DE CONFLITO

Para se entender verdadeiramente o conflito é necessário ter em conta a multiplicidade de cenários onde ele acontece.

De acordo com Rahim (2001), o conflito intraorganizacional pode ser classificado de acordo com os níveis onde o mesmo acontece. O autor identifica quatro níveis: o conflito intrapessoal, o conflito interpessoal, o conflito intragrupal e o conflito intergruppal.

- O **conflito intrapessoal** ocorre quando é requerido a um membro de uma organização que desempenhe tarefas ou papéis para os quais não tem perícia, interesse ou com os quais simplesmente não se identifica;

⁷ No subcapítulo 2.5. Dimensões do Conflito são caracterizadas estas duas formas de conflito (conflito de tarefa e conflito de processo).

- O **conflito interpessoal** diz respeito às disparidades entre dois ou mais membros de uma organização, pertencentes a diferentes níveis hierárquicos ou ao mesmo;
- O **conflito intragrupal** refere-se ao conflito entre membros de um grupo ou entre dois ou mais subgrupos no seio de um grupo, relativamente a objetivos, tarefas e procedimento. Este tipo de conflito pode resultar das incompatibilidades ou desacordos entre alguns ou todos os membros de um grupo e os seus líderes;
- O **conflito intergrupual** diz respeito às divergências entre dois ou mais grupos no seio de uma organização. Um exemplo típico deste conflito é aquele que por vezes ocorre entre o grupo que gere uma atividade e o grupo que executa essa mesma atividade.

Independentemente do nível em que o conflito acontece, é comumente aceite que o fenómeno “possui quer aspetos ou efeitos positivos, quer negativos, funcionalidades e disfuncionalidades, uma vez que pode ter diferentes efeitos para os envolvidos” (Cunha & Leitão, 2012, p. 22). No entanto, o conflito é mais conhecido pelas suas consequências negativas e indesejáveis (Chiavenato, 2009; Thomas, 1992a).

2.5. DIMENSÕES DO CONFLITO

A grande maioria dos autores defende que o conflito tem duas dimensões, “a dimensão da tarefa - conflito substantivo - e a dimensão dos assuntos emocionais ou interpessoais - conflito afetivo” (Cunha & Leitão, 2012, p. 23). Esta última também é chamada de dimensão relacional ou dimensão socioafetiva.

No entanto, estas duas dimensões não são independentes, podendo coexistir simultaneamente e inter-influenciar-se mutuamente. Um nível excessivo de conflito de tarefa pode originar um conflito afetivo, sobretudo em tarefas rotineiras. Por outro lado, qualquer nível de conflito afetivo preexistente produz um conflito de tarefa, por comunicação deficiente entre as partes, baixa circulação de mensagens ou o próprio evitamento das interações, como refere o autor Robbins (2002).

Para Dimas, Lourenço e Miguez (2007, p. 201) a dimensão tarefa engloba “situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspetivas relacionadas com o desempenho da tarefa”, enquanto que a dimensão socioafetiva envolve “situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida”.

Existem ainda autores que, apesar de não constituírem a maioria, identificam uma terceira dimensão do conflito, a dimensão processo. Esta dimensão engloba situações de discórdia relativamente “à maneira como o trabalho é realizado” (Robbins, 2002, p. 375).

Os estudos teóricos sobre o conflito procuram clarificar as formas como o conflito de tarefa e o conflito socioafetivo influenciam as várias vertentes da eficácia grupal. “O desempenho, a criatividade, a satisfação e a intenção de permanecer no grupo, são os critérios da eficácia grupal que maior atenção têm recebido por parte das investigações realizadas” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 201).

Tendo como base os modelos teóricos e as investigações empíricas que têm sido desenvolvidas, sintetizam as potenciais consequências das duas dimensões do conflito nos dois subsistemas fundadores de qualquer grupo: subsistema tarefa e subsistema socioafetivo, como é possível observar no Quadro n.º 1.

Quadro n.º 1: Consequências dos dois tipos de conflito no subsistema tarefa e no subsistema socioafetivo.

	Consequências no subsistema tarefa	Consequências no subsistema socioafetivo
Conflito de Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta o número de alternativas propostas para os problemas. • Evita a tendência para a conformidade. • Aumenta o nível de aprendizagem do grupo. • Aumenta o desempenho. • Aumenta os níveis de inovação e de criatividade • Aumenta a qualidade das decisões. • Aumenta a identificação dos membros com as decisões tomadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminui a satisfação individual e grupal. • Diminui o desejo de permanecer na equipa. • Aumenta a emergência de emoções negativas. • Aumenta os níveis de ansiedade individual e a probabilidade de emergirem situações de stress.
Conflito Socioafetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Limita o processamento cognitivo de informações novas. • Diminui a qualidade da comunicação. • Diminui o comportamento criativo. • Diminui a identificação individual com as decisões grupais. • Consome tempo e energia necessários para a execução das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Degrada a qualidade das relações. • Diminui a satisfação individual e grupal. • Aumenta os níveis de ansiedade e de stress e diminui o bem-estar individual. • Diminui o desejo de permanecer na equipa. • Diminui o autoconceito e a autoestima.

Fonte: Dimas e Lourenço (2011, p. 202).

Na literatura o conflito de tarefa⁸ é perspectivado como funcional para o grupo, por aumentar os níveis de criatividade e de inovação, melhorar a qualidade das decisões e elevar a identificação individual com os resultados do grupo.

Já o conflito socioafetivo⁹ é associado a uma redução do desempenho e da satisfação grupal, bem como a uma diminuição do desejo dos membros continuarem a fazer parte de uma equipa ou grupo de trabalho, sendo, por estes motivos, considerado um fenómeno disfuncional (De Dreu & Weingart, 2003; Dimas et al., 2007; Jehn, 1995).

Nesta ordem de ideias, vários autores sugerem como estratégia para obter equipas eficazes, o estímulo ao conflito de tarefa, através da criação no grupo de um ambiente onde a liberdade de expressão não constitua uma ameaça às relações interpessoais. Acrescentam ainda que, perante uma situação de conflito socioafetivo, os líderes devem resolver os mesmos utilizando técnicas de gestão de conflitos adequadas ou reestruturando o grupo (De Wit, Greer, & Jehn, 2012; Jehn, Greer, Levine, & Szulanski, 2008).

No entanto, esta visão pró-conflito de tarefa e anti conflito socioafetivo revela-se problemática por três razões fundamentais.

- Em primeiro lugar, vários autores têm encontrado antecedentes idênticos para o conflito de tarefa e o conflito relacional. Isto sugere que na origem dos dois tipos de conflito estão fatores propiciadores semelhantes (Jehn, 1995, 1997; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999);
- Por outro lado, a grande maioria dos estudos que têm sido desenvolvidos na área do conflito identificam correlações positivas significativas entre as duas dimensões, apontando para a dificuldade de experimentar cada dimensão de forma isolada (Alper, Tjosvold, & Law, 2000; De Dreu, 2006; Dimas et al., 2007);
- Por último, apesar de existirem dados empíricos que suportam o efeito positivo dos conflitos de tarefa quando estes surgem no âmbito de tarefas não rotineiras. Também existem dados que suportam o efeito negativo dos conflitos de tarefa quando os mesmos surgem associado a tarefas habituais (Robbins, 2002).

A relação entre o conflito de tarefa e o conflito socioafetivo é estudada por vários autores. Num deles é identificada a alta probabilidade de o conflito de tarefa evoluir em conflito relacional, se o mesmo não for gerido corretamente e se der no âmbito de tarefas

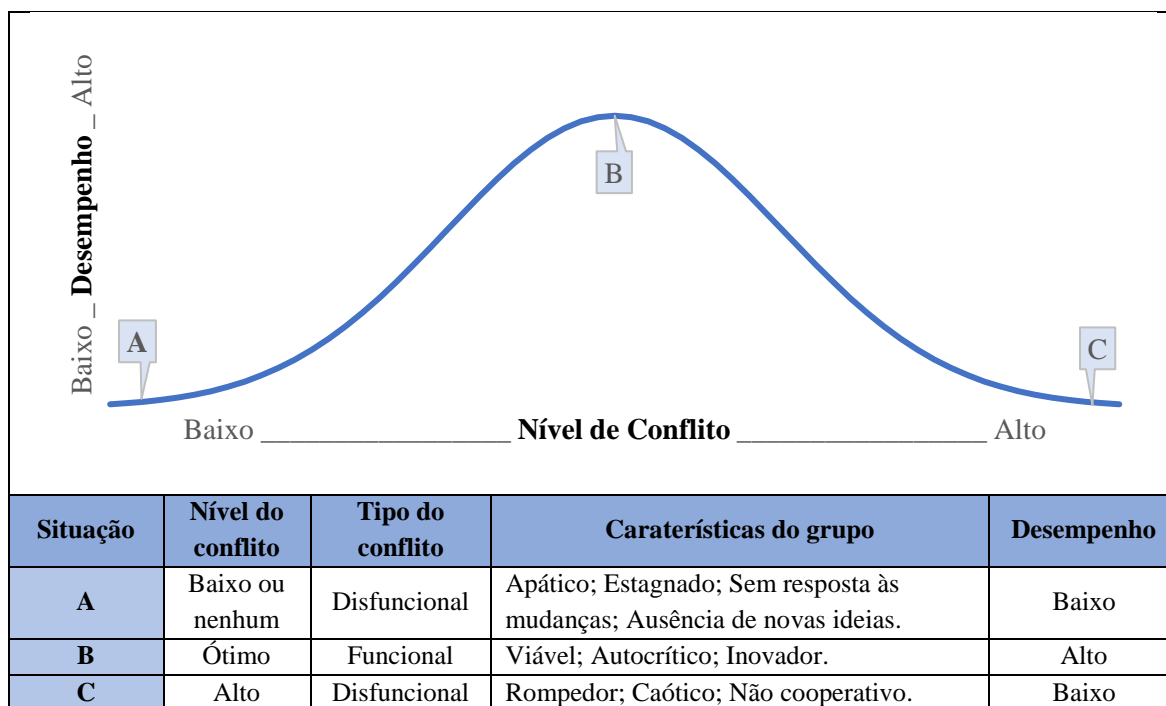
⁸ O subsistema tarefa refere-se ao “conjunto de pessoas que trabalha, de uma forma articulada, na execução de uma tarefa, tendo em conta o alcance de um objetivo comum” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 201).

⁹ O subsistema socioafetivo refere-se a esse mesmo conjunto de pessoas no que diz respeito ao seu empenho no sentido da realização das suas necessidades ao nível social ou afetivo (Dimas & Lourenço, 2011).

rotineiras. Para os autores desse estudo o oposto não se verifica com tanta frequência. O conflito relacional não potencia, na grande maioria dos casos, o conflito de tarefa, uma vez que as pessoas não estão dispostas a trabalhar em conjunto (Pelled et al., 1999).

Robbins (2002) e De Dreu (2006) também defendem que a questão da funcionalidade e da disfuncionalidade do conflito de tarefa depende do nível de frequência e de intensidade com que este fenómeno se apresenta nas equipas de trabalho, como é possível observar no Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2: Níveis de desempenho no conflito



Fonte: Adaptado de Robbins (2002, p. 394) e De Dreu (2006, p. 92)

2.6. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO

Para muitos autores, a gestão de conflito é o aspeto chave da estratégia organizacional. A maneira pela qual um conflito é resolvido influencia os resultados por ele produzidos, sejam eles positivos ou negativos. Robbins (2002) vai mais longe ao defender a ideia de que a capacidade de um indivíduo gerir conflitos está dependente, não só do estilo de gestão de conflito empregue, mas também da tipologia de causas desse mesmo conflito.

O único problema é saber quando reduzir, manter ou fomentar o conflito, uma vez que a gestão construtiva de conflito é diferente de mera gestão de conflito. A forma como os

conflitos são geridos está intimamente relacionada com a influência que os mesmos produzem no sistema onde emergem (Behfar, Friedman, & Oh, 2016).

Para Rahim (2002), a gestão de conflito não implica necessariamente evitar, reduzir ou eliminar o conflito. Implica, sim, criar estratégias capazes de minimizar o lado disfuncional e potenciar o lado funcional do conflito, com o objetivo de aumentar a aprendizagem e produtividade da organização. Daí que, para o autor, mais importante que gerir o conflito é a sua resolução, contrapondo uma perspetiva “macro” a uma perspetiva “micro”, pois do lado macro estão as aprendizagens e a formação para a gestão de conflitos no meio organizacional.

Ao longo das últimas décadas surgiram vários modelos sobre a gestão do conflito interpessoal. Os primeiros modelos conceptualizavam a gestão do conflito numa lógica unidimensional. No entanto, esses modelos depressa foram considerados pouco explicativos da realidade. Surgem os modelos bidimensionais e com eles um aumento dos estilos de gestão de conflito. Se nos primeiros modelos explicativos tínhamos apenas dois estilos possíveis, nos modelos mais atuais temos cinco¹⁰ (Dimas & Lourenço, 2011).

Apesar de existirem outros modelos com três e quatro estilos de gestão de conflito, optou-se por estudar e aplicar os modelos bidimensionais¹¹ de Thomas (1992b) e Rahim (2002), muito influenciados por Blake e Mouton (1964), uma vez que são dos mais referidos na literatura da especialidade (Dimas & Lourenço, 2011). Os dois modelos são caracterizados por duas dimensões profundamente ligadas à intenção do indivíduo.

Da interação destas duas dimensões resultam cinco estilos de gestão de conflito, como demonstra a Figura n.º 2:

Uma das dimensões representa a intensidade com que o indivíduo procura satisfazer os seus interesses, dimensão essa designada por “assertividade” no modelo de Thomas (1992a) e por “preocupação consigo” no modelo de Rahim (2002).

A outra dimensão diz respeito ao grau com que, o mesmo indivíduo, se preocupa ativamente com os interesses do outro. No modelo de Thomas (1992a) é designada por “cooperação” e no modelo de Rahim (2002) por “preocupação com os outros”.

¹⁰ A relação temporal da evolução dos estilos de gestão de conflito encontra-se no Anexo B.

¹¹ A **negrito** encontra-se o modelo de Rahim (2002) e a *italico* o modelo de Thomas (1992a).

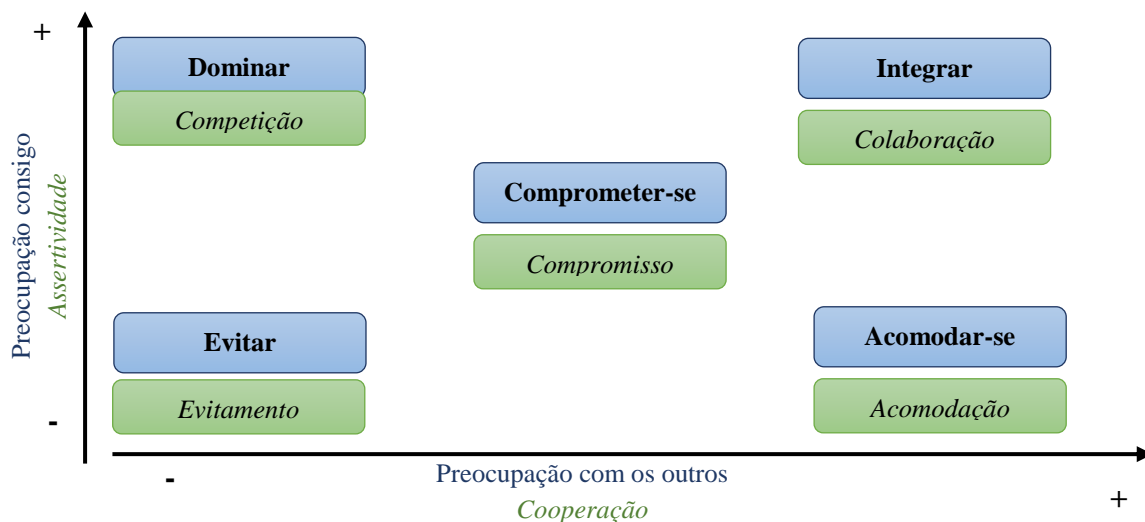


Figura n.º 2: Estilos de Gestão de Conflito de Thomas e Rahim.

Fonte: Adaptado de Thomas (1992a), Rahim (2002) e Dimas e Lourenço (2011)

2.6.1. ACOMODAÇÃO

A estratégia de Acomodação (baixa assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros) é marcada pelo recurso a cedências unilaterais. Os interesses individuais são negligenciados uma vez que, quem adota esta estratégia, sacrifica algo. Por norma, a parte em conflito que adota este estilo, procura minimizar as diferenças existentes e sobrevalorizar os pontos de acordo, visando, desta forma, a satisfação dos interesses da outra parte (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

2.6.2. COMPETIÇÃO

O Domínio/Competição (alta assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros) traduz-se na adoção clara de uma estratégia ganhar-perder. A parte em conflito que utiliza esta abordagem considera como prioritários os seus interesses e objetivos em detrimento dos interesses da outra parte.

Este estilo é caracterizado pela procura ativa de argumentos que suportem a posição individual, pela manipulação das redes de comunicação e pela tentativa de controlo da situação. Perante uma situação de conflito, se ambas as partes envolvidas adotam esta estratégia, a rigidez na prossecução dos objetivos torna difícil o encontrar de uma solução partilhada (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

2.6.3. EVITAMENTO

O Evitamento (baixa assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros) é caracterizado por uma atitude de negação ou fuga. Existe uma retirada física ou psicológica da situação conflitual pela parte que adota esta estratégia, evitando assim o envolvimento com o curso da ação.

Esta estratégia constitui, em algumas situações, um meio de adiar a gestão do conflito para um momento posterior, enquanto que noutras constitui um meio de fuga de uma situação tida como ameaçadora (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

2.6.4. COMPROMISSO

O Compromisso (nível médio de assertividade/preocupação consigo e de cooperação/preocupação com os outros) traduz-se na procura de uma solução de meio-termo para o conflito. Nesta linha de pensamento, cada uma das partes envolvidas no conflito abdica de algo tendo em vista o encontrar de uma solução mutuamente concebível.

Esta estratégia permite que os protagonistas satisfaçam pelo menos uma parte dos seus interesses, constituindo-se desta forma, uma solução moderadamente cooperativa, e respeitadora, em certa medida, dos interesses individuais e dos interesses da outra parte, o que leva a que alguns autores não a considerem uma estratégia independente da colaboração (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

2.6.5. COLABORAÇÃO

A Integração/Colaboração (alta assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros) caracteriza-se pela partilha de informação entre as partes envolvidas no conflito, com o objetivo de encontrar de uma solução aceitável para todos.

Neste processo, os indivíduos exploram de uma forma construtiva as diferentes formas de pensar um problema e procuram soluções que respeitem os vários interesses envolvidos.

Por esse mesmo motivo, a adoção desta estratégia de gestão de conflito implica abertura, troca ativa de informações, procura de alternativas e análise das diferenças existentes. Só respeitando estes princípios se consegue encontrar uma resolução partilhada e aceite por todos (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Thomas, 1992b).

2.7. RESULTADOS DE ESTUDOS EMPÍRICOS

Estudos empíricos anteriores identificam consequências organizacionais e interpessoais decorrentes do conflito disfuncional (O'Neill, Allen, & Hastings, 2013). Outros estudos apontam a Colaboração como sendo a estratégia utilizada com maior frequência, sendo o Evitamento a menos utilizada (Rahim, Buntzman, & White, 1999).

Também Dimas, Lourenço e Miguez (2007) constatam que as abordagens cooperativas¹² são mais utilizadas que as abordagens não cooperativas¹³ no conflito interpessoal, e ainda verificam a existência de diferenças na frequência de utilização das várias estratégias de gestão de conflitos, em função do momento de desenvolvimento em que o grupo se encontra.

Segundo os autores, embora a colaboração seja sempre a forma de abordagem aos conflitos mais utilizada, independentemente da etapa de desenvolvimento em que se encontram, nas fases iniciais do grupo a sua incidência é significativamente menor. Por outro lado, a frequência de utilização da competição, pelo contrário, diminui significativamente à medida que o grupo evolui em direção à maturidade.

De acordo com Rahim (2001) não existe uma forma ideal de gerir os conflitos uma vez que a gestão eficiente depende não só da parte que gere, mas também da influência da outra parte. No entanto, admite-se que possa existir uma forma preferencial de perceber e gerir conflitos. Por considerar esta questão de extrema importância, o autor identifica um leque de situações onde, a seu ver e decorrente dos seus estudos, cada estilo de gestão de conflito deve ser usado, e, tão ou mais importante, deve ser evitado¹⁴.

Numa perspetiva pós-conflito, Alpert et al. (2000) defendem que, consoante o comportamento das partes envolvidas no conflito e do tipo de estratégias empregues, assim variam as percepções e sentimentos residuais do conflito. Os autores apontam ainda que estratégias cooperativas apresentam resultados mais positivos, ao contrário das estratégias não cooperativas. Ayoko e Pekerti (2008) corroboram estes resultados.

Por último, segundo Chiavenato (2009) e Rahim (2001), as condições antecedentes e desencadeantes¹⁵ do conflito, a par com os estilos de gestão de conflito empregues, têm uma influência enorme no desenrolar de qualquer processo de gestão de conflito¹⁶.

¹² Compromisso e Colaboração.

¹³ Acomodação, Evitamento e Competição.

¹⁴ Cfr. Anexo C.

¹⁵ Cfr. Anexo D.

¹⁶ Cfr. Anexo E.

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 3.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1. INTRODUÇÃO

De acordo com Sarmiento (2013, p. 4), “metodologia científica significa o estudo do método¹⁷ aplicado à ciência” e tem origem no livro “Discurso do Método” escrito por René Descartes. Este estudo deve “responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 25). Os mesmos autores defendem ainda que para expor o procedimento científico é necessário “descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 25).

Destarte, o presente capítulo contém a descrição dos métodos de abordagem empregues, as técnicas, procedimentos e meios utilizados para alcançar os objetivos propostos, o local e data da pesquisa e recolha dos dados, a composição da amostra e, ainda, os procedimentos e ferramentas utilizados para a recolha e análise dos dados.

No Apêndice A encontra-se o esquema da estrutura da investigação.

3.2. MÉTODO DE ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

Sarmiento (2013, p. 7) define o método científico como “um conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento” e defende a ideia de que ao longo da investigação pode utilizar-se mais que um método com vista a responder à pergunta de partida de forma mais proveitosa.

O método de abordagem basilar da presente investigação é o método hipotético-dedutivo ou de verificação das hipóteses, proposto por Karl Popper¹⁸. Este consiste na formulação de hipóteses num momento inicial, para num momento posterior se tentar refutar as mesmas (Popper, 2005).

¹⁷ Quivy e Campenhoudt (2013, p. 25). definem métodos como “formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados”.

¹⁸ Karl Raimund Popper nasceu a 28 de julho de 1902 em Viena e faleceu a 17 de setembro de 1994 em Londres. A sua obra é marcada por reflexões sobre a metodologia científica, de que é exemplo a sua obra *A Lógica da Descoberta Científica* (Popper, 2005), publicada originalmente em 1935 (Thornton, 2016).

Este método de abordagem da investigação também é suportado por outros autores. Quivy e Campenhoudt (2013) e Sarmiento (2013) defendem que uma boa forma de ultrapassar as dificuldades associadas à investigação científica é a formulação de uma pergunta de partida capaz de enunciar a problemática da investigação.

Assim, após formulada a pergunta de partida procedeu-se à exploração, que consistiu na realização de leituras e entrevistas exploratórias. Esta etapa, segundo Quivy e Campenhoudt (2013, p. 49), permite-nos “saber como proceder para conseguir uma certa qualidade de informação”.

Da exploração surgiram as hipóteses¹⁹ dedutivas, uma vez que este tipo de hipóteses “decorrem de um determinado campo teórico e procuram comprovar deduções implícitas das mesmas teorias.” (Sarmiento, 2013, p. 14).

Essas hipóteses são passíveis de ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da investigação (Marconi & Lakatos, 2003), através da verificação dos seus conceitos, dimensões, componentes e indicadores, dando respostas às perguntas derivadas e também à pergunta de partida da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Para além do método hipotético-dedutivo foi ainda usado o método inquisitivo²⁰, uma vez que se realizaram inquéritos por questionário e entrevistas, o método de observação direta, que teve o propósito de verificar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados, e, ainda, o método crítico²¹, que consistiu na observação crítica dos resultados obtidos pelos inquéritos por questionário e entrevistas.

3.3. TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS

As técnicas, procedimentos e meios explanados nas obras de Quivy e Campenhoudt (2013) e Sarmiento (2013) foram os adotados para recolher e analisar os dados fundamentais à presente investigação.

Quivy e Campenhoudt (2013, p. 25), realçam a importância do procedimento na investigação científica, definindo-o como “uma forma de progredir em direção a um objetivo”. Os autores aprofundam a ideia um procedimento assente num processo em três

¹⁹ Marconi e Lakatos (2003) definem as hipóteses como “suposições colocadas como respostas possíveis e provisórias, apresentando um caráter explicativo e preditivo, compatível com o conhecimento científico” (Sarmiento, 2013, p. 14).

²⁰ “O método inquisitivo é baseado no interrogatório escrito ou oral” (Sarmiento, 2013, p. 8)

²¹ “O método crítico baseia-se na observação crítica dos acontecimentos.” (Sarmiento, 2013, p. 7).

atos independentes em constante interação, a rutura²², a construção²³ e a verificação²⁴. A mesma ideia estrutura a obra *Le métier de sociologue* de P. Bourdieu, J. C Chamboredon e J. C. Passeron (1968).

De acordo com Sarmiento (2013, p. 27) “para que a informação recolhida no universo informacional seja fiável e os resultados da investigação sejam válidos, os instrumentos e métodos científicos utilizados devem ser apropriados”. Isto é, os instrumentos e procedimentos de investigação estão intimamente ligados ao tipo de informação que pretendemos obter.

Desta forma, com vista à obtenção de informação qualitativa e quantitativa, optou-se por utilizar um conjunto distinto de instrumentos de investigação como a análise documental, o inquérito por questionário²⁵ e a entrevista²⁶.

3.3.1. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O inquérito é um instrumento de pesquisa que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados.

O inquérito por questionário de perspectiva sociológica difere da simples sondagem de opinião uma vez que “visa a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188).

A escolha do inquérito por questionário como meio de recolha de dados resultou do facto do universo em estudo ser elevado e o mesmo estar disperso territorialmente.

A investigação com recurso ao inquérito por questionário teve início com a definição do problema a investigar e dos objetivos da investigação “para que o inquérito reflita todas as variáveis dependentes e independentes” (Sarmiento, 2013, p. 70).

De seguida definiu-se o universo, a amostra da investigação e a unidade de análise para depois se definirem as variáveis.

²² A rutura “consiste precisamente em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. A rutura é, portanto, o primeiro ato constitutivo do procedimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 26).

²³ A construção constitui o segundo ato do procedimento científico e pode ser definida como a elaboração de “Um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 26). É graças a este sistema conceptual que o investigador pode levantar proposições explicativas do fenómeno a estudar.

²⁴ “Uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação. Corresponde ao terceiro ato do processo.” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 27).

²⁵ Cfr. Apêndice B, C e D.

²⁶ Cfr. Apêndice E, F e G.

Posteriormente selecionou-se o processo de amostragem²⁷ e calculou-se a dimensão necessária da amostra, identificaram-se os níveis de confiança²⁸ e de erro²⁹.

No processo de amostragem utilizou-se uma amostragem probabilística³⁰ uma vez que esse tipo de amostras “são as únicas que por definição, originam uma generalização estatística, apoiada no cálculo de probabilidades. A amostragem probabilística possibilita maiores inferências sobre a população do que a amostragem não-probabilística” (Sarmiento, 2013, p. 76).

Dentro da amostragem probabilística optou-se pela amostragem estratificada³¹ proporcional uma vez que neste tipo de amostragem, “o número de elementos em cada estrato da amostra é proporcional ao número de elementos existentes em cada estrato da população. A estratificação proporcional, fornece uma amostra representativa da população em estudo” (Sarmiento, 2013, p. 81).

Após os cálculos da amostra e da identificação dos níveis de confiança e de erro elaborou-se uma versão preliminar do inquérito por questionário. Esse inquérito por questionário é de administração direta, uma vez que “é o próprio inquirido que o preenche” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188), e misto, uma vez que a sua composição inclui “partes que são de terceiros e outras feitas pelo investigador” (Sarmiento, 2013, p. 121).

As questões são todas fechadas no que respeita à forma, pois “as respostas são pré-estabelecidas” (Sarmiento, 2013, p. 106). As questões fechadas utilizadas podem ainda ser classificadas em questões de resposta única, quando há apenas uma resposta possível, ou em questões de resposta com escala, quando há apenas uma resposta possível para uma pergunta e a mesma apresenta uma graduação. Para o efeito, utilizou-se a escala de Likert ímpar de 5 níveis, o que possibilita ao inquirido optar por um valor positivo, um valor negativo ou um valor neutro.

A versão preliminar foi validada e testada ao nível da coerência por um “painel constituído por especialistas no domínio técnico e/ou científico da investigação” (Sarmiento,

²⁷ “Na seleção do processo de amostragem desenvolve-se um procedimento sistemático de recolha de dados que assegure a fiabilidade e a comparabilidade desses dados. Logo, o processo de amostragem deverá ser escolhido, de tal modo que a amostra final seja representativa da população” (Sarmiento, 2013, p. 75).

²⁸ “O nível de confiança é a probabilidade de o Intervalo de Confiança conter o verdadeiro valor do parâmetro. O nível de confiança permite definir intervalos de confiança para a média da população, quando se conhece a distribuição amostral da média dos seus parâmetros” (Sarmiento, 2013, p. 90).

²⁹ O nível de precisão ou erro é tão maior quanto menor for a variabilidade em torno da média da amostra (Sarmiento, 2013).

³⁰ “Na amostragem probabilística cada unidade amostral da população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero, de pertencer à amostra” (Sarmiento, 2013, p. 76).

³¹ “A amostragem estratificada consiste em especificar quantos elementos da população são retirados de cada estrato para constituir a amostra estratificada” (Sarmiento, 2013, p. 80).

2013, p. 94) com o intuito de detetar erros ou ambiguidades na construção e lógica das questões.

Esse painel foi composto pela Doutora Manuela Sarmiento, pelo Capitão de Infantaria da GNR José Cardoso, pelo Major de Administração Militar David Rosado, pela psicóloga Sónia Santiago, pela psicóloga Sara Pereira e pela psicóloga Carolina Teixeira.

O passo seguinte foi elaborar um questionário pré-definitivo e realizar um pré-teste junto de um novo painel composto por pessoas que fazem parte da amostra.

Esse painel foi composto pelo Capitão de Cavalaria da GNR Óscar Capelo, Tenente de Cavalaria da GNR Cláudia Santos, Alferes de Administração da GNR Ana Martins, Alferes de Infantaria da GNR Cláudia Videira, Alferes de Infantaria da GNR Carla Viana, Alferes de Infantaria da GNR Bruno Prata, Alferes de Administração da GNR Filipa Silva, Alferes de Infantaria da GNR Carlos Mouro, Alferes de Infantaria da GNR David Raposo e pelo Alferes de Infantaria da GNR Carlos Dantas.

Com o feedback do painel que realizou o pré-teste converteu-se o questionário pré-definitivo em definitivo, corrigindo para isso alguns aspetos, nomeadamente: alterou-se a legenda da questão nº1 na parte que dizia “posto/classe” para “posto” apenas, retirou-se a opção “12º ano de escolaridade” da questão nº 6, modificou-se o layout do inquérito e corrigiu-se a construção frásica das questões 10, 12 e 13.

Na etapa seguinte, o trabalho de campo propriamente dito, aplicou-se o inquérito final³² à amostra e posteriormente analisaram-se os resultados do mesmo. Para a análise ser possível foi necessário codificar as perguntas do questionário, contruir e validar a base de dados e definir o método estatístico a aplicar. Da análise dos resultados³³ surgiram as conclusões e recomendações acerca das respostas do inquérito.

Esta ferramenta foi aplicada com o intuito de estudar a formação em gestão de conflitos dos capitães e oficiais subalternos da GNR bem como a visão que os mesmos têm do conflito e estilo de gestão empregue quando deparados com um.

3.3.2. ENTREVISTA

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013, p. 192) “os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele”, contrastando assim com os inquérito por questionário.

³² Cfr. Apêndice C.

³³ Cfr. Apêndice D.

Este facto permite-nos “retirar elementos de reflexão muito ricos” (Sarmiento, 2013, p. 31) da entrevista.

A escolha da entrevista como meio de recolha de dados resultou da necessidade de compreender e aprofundar o conhecimento sobre factos, informações e situações ligados à gestão de conflito interpessoal com subordinados, consubstanciando-se assim uma vantagem recorrer a entrevistados que são peritos ou especialistas na matéria.

A investigação com recurso à entrevista teve início com o aprofundamento do conhecimento existente sobre a gestão de conflito através de leituras e entrevistas exploratórias³⁴. Este tipo de entrevistas foi realizado presencialmente de uma forma não estruturada³⁵. Este procedimento teve em vista rentabilizar as futuras entrevistas confirmatórias³⁶, e aumentar a preparação para apreender a informação prestada pelos entrevistados.

Tendo este conhecimento consolidado, procurou-se obter informações sobre os entrevistados para ser possível “enriquecer e focar as perguntas da entrevista, de modo a terem acuidade e rigor” (Sarmiento, 2013, p. 35). De seguida construiu-se o guião de entrevista inicial. Nesta construção procurou-se ser o mais lógico possível e redigir as perguntas de um modo conciso e lógico.

À semelhança do inquérito por questionário, também a versão preliminar do guião de entrevista foi validada³⁷ e testada ao nível da coerência por um painel de especialistas no domínio técnico e/ou científico da investigação, com o intuito de detetar erros ou ambiguidades na construção e lógica das questões. Esse painel foi composto pela Doutora Manuela Sarmiento, pelo Capitão de Infantaria José Cardoso, Doutor Diamantino Durão e pelo Doutor João Mendes.

Na sequência desta etapa corrigiram-se os seguintes aspetos: eliminou-se uma pergunta por ser redundante, reorganizou-se a ordem das perguntas para assegurar o encadeamento lógico e reestruturou-se a construção frásica das questões quatro, seis e nove.

³⁴ As entrevistas exploratórias “contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 69).

³⁵ “Nas entrevista não estruturada, informal ou livre o entrevistado fala livremente sobre o tema e sobre vários assuntos relacionados, não havendo guião” (Sarmiento, 2013, p. 34).

³⁶ “A entrevista confirmatória pode realizar-se quando o investigador, após ter realizado a entrevista exploratória e o inquérito, pretende obter confirmações de alguns resultados, junto de especialistas conhecedores do tema em investigação” (Sarmiento, 2013, p. 33).

³⁷ É necessário “validar a entrevista inicial com pelo menos quatro especialistas, de modo a que as perguntas estejam corretamente formuladas e estejam em conformidade com os objetivos e as hipóteses da investigação” (Sarmiento, 2013, p. 35).

Tendo a validação sido efetuada e estando as perguntas orientadas com os objetivos e hipóteses de investigação elaborou-se o guião pré-definitivo da entrevista. Seguiu-se o pré-teste da entrevista junto do Tenente-Coronel Gonçalo Carvalho e do Coronel Carlos Bento³⁸.

Após o pré-teste elaborou-se a carta de apresentação e o guião definitivo da entrevista³⁹ e realizaram-se as entrevistas confirmatórias, caracterizadas por serem individuais e semiestruturadas⁴⁰. Aos resultados obtidos através das entrevistas aplicou-se a técnica de análise qualitativa⁴¹ de conteúdo através do método aberto ou exploratório, uma vez que nos textos das entrevistas foram realçadas as diferenças e semelhanças de opiniões dos entrevistados, sem a existência de “categorias pré-definidas” (Sarmiento, 2013, p. 49).

3.4. LOCAL E DATA DA PESQUISA E RECOLHA DE DADOS

Segundo Sarmiento (2013, p. 16), os dados podem ser primários, se forem “pesquisados pelo investigador, com vista a satisfazer uma necessidade de informação presente e específica”, e secundários, se os dados “já existem e foram recolhidos, registados e analisados por outras pessoas, para o mesmo fim ou para outros fins diferentes”.

A autora defende ainda que “o investigador terá de recolher dados primários, após concluir que os dados secundários não permitem a informação necessária à prossecução dos seus objetivos de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 16).

A recolha da informação utilizada na análise documental foi realizada fisicamente na Biblioteca da Escola da Guarda (EG), Biblioteca da Academia Militar e Biblioteca Nacional de Portugal. Também foi recolhida informação em Bibliotecas digitais⁴², Bases de Dados Online⁴³ e Repositórios virtuais⁴⁴. Os motores de busca utilizados foram o Google Académico⁴⁵ e o APA PsycNET⁴⁶.

³⁸ Não foram sugeridas mudanças nem pontos a melhorar no guião por parte dos indivíduos que realizaram o pré-teste da entrevista.

³⁹ Cfr. Apêndice G e H, respetivamente.

⁴⁰ “Na entrevista semiestruturada, semiformal ou semidiretiva o entrevistado responde às perguntas do guião pela ordem que entender, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados com as perguntas” (Sarmiento, 2013, p. 34).

⁴¹ “A análise qualitativa trata a frequência do aparecimento e certas características e aplica métodos de estatística descritiva e inferencial” (Sarmiento, 2013, p. 48).

⁴² Disponível em: <http://www.bnportugal.pt/> (Biblioteca Nacional de Portugal); <http://www.b-on.pt/> (Biblioteca do Conhecimento Online).

⁴³ Disponível em: <https://www.ebscohost.com/> (EBSCO).

⁴⁴ Disponível em: <https://www.rcaap.pt/> (Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal).

⁴⁵ Disponível em: <https://scholar.google.pt/>.

⁴⁶ Disponível em: <http://psycnet.apa.org/>.

A recolha de dados através do inquérito por questionário aconteceu virtualmente entre os dias 16 de março e 29 de março, findo a qual se procedeu à análise⁴⁷ dos dados obtidos.

A recolha de dados através da entrevista aconteceu entre os dias 29 de março de 2017 e 19 de abril de 2017 na Escola da Guarda (EG), Comando de Doutrina e Formação (CDF), Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI) e AM. A grande maioria das entrevistas aconteceu presencialmente, tendo apenas uma sido realizada por email.

3.5. AMOSTRAGEM: COMPOSIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

Para se calcular a dimensão necessária da amostra foi necessário primeiro identificar-se o universo, os níveis de confiança e o erro associados à investigação. Para isso contactou-se a Direção de Recursos Humanos do Comando da Administração dos Recursos Internos a solicitar os números atuais de capitães, tenentes e alferes que constituíram o universo da investigação.

O Chefe da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos, senhor Tenente-Coronel Luciano Freitas, confirmou haver à data 156 capitães, 115 tenentes e 24 alferes de infantaria, 50 capitães, 30 tenentes e 5 alferes de cavalaria, 26 capitães, 9 tenentes e 4 alferes de administração da GNR e ainda 13 capitães de pessoal e secretariado.

Assim sendo, o universo da presente investigação foi constituído por todos os capitães e oficiais subalternos da GNR, o que fez um total de 453 militares. O nível de confiança considerado foi de 95,46% e a margem de erro associada foi de 5%. Com base nestes valores a amostra teria que ser constituída no mínimo por 209 militares, mais especificamente 113 capitães, 71 tenentes e 25 alferes, a fim de ser representativa.

Destarte, a amostra em questão é multivariada, uma vez que “pretendemos para cada individuo ou objeto, observar e tratar simultaneamente valores de várias características” (Sarmiento, 2013, p. 72), e é constituída por 213 militares, mais especificamente 115 Capitães, 73 Tenentes e 26 Alferes. A unidade de análise é um indivíduo oficial da GNR de posto capitão, tenente ou alferes pertencente às armas de infantaria ou cavalaria, ou ainda ao serviço de administração da GNR ou ao serviço de pessoal e secretariado.

⁴⁷ Cfr. Apêndice D.

3.6. PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

Ao longo recolha e análise de dados foram seguidos diversos procedimentos e utilizadas variadas ferramentas a fim de garantir o máximo de rigor e fiabilidade possível.

Para a recolha de dados através do inquérito por questionário utilizou-se a plataforma *SurveyMonkey*⁴⁸, versão profissional. Através do e-mail institucional enviou-se um convite que continha informação relativa à investigação, o link de acesso ao questionário, e, ainda, instruções de preenchimento, como demonstra os Apêndices B e C.

A resposta ao inquérito só era possível através de um dispositivo eletrónico, o que para além de garantir o anonimato, contribui para aumentar a fiabilidade dos resultados. Os dados obtidos pelo inquérito, após devidamente tratados, foram analisados⁴⁹ recorrendo ao software de análise estatística *IBM SPSS Statistics 24* e ao processador de folhas de cálculo *Microsoft Office Excel*, versão 2016.

No que diz respeito às entrevistas, antes da realização das mesmas, foi endereçada uma carta de apresentação e o guião da entrevista, disponíveis nos Apêndices E e F, respetivamente, com o intuito de enquadrar o tema. No início da realização da entrevista foi solicitada a autorização para gravar a mesma, como sugere Sarmiento (2013), com o objetivo de tratar o conteúdo numa fase posterior. Os dados obtidos pelas entrevistas, após devidamente tratados, foram analisados através de uma matriz de registo de análise de conteúdo⁵⁰.

Na elaboração do trabalho escrito, utilizou-se o processador de texto *Microsoft Word*, versão 2016, auxiliado do início ao fim da investigação pelo gestor de referências *Mendeley*⁵¹, seguindo as normas de formatação da primeira edição da NEP 522 (2016) e da sexta edição das normas da American Psychological Association (2010).

⁴⁸ Disponível em <https://pt.surveymonkey.com>.

⁴⁹ Cfr. Apêndice D.

⁵⁰ De acordo com Sarmiento (2013, p. 53) “a análise de conteúdo é uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação.”

⁵¹ Disponível em: <https://www.mendeley.com>.

CAPÍTULO 4.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

“The greatest enemy of knowledge is not ignorance, it is the illusion of knowledge.”

Daniel J. Boorstin (1994, p. 7)

4.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo, são apresentados e analisados todos os dados recolhidos através dos inquéritos por questionário e das entrevistas realizadas. De seguida é exposta a análise estatística e a análise de conteúdo desses mesmos dados. Num terceiro e último momento, interpretam-se e discutem-se os dados obtidos, comparando os mesmos com resultados de investigações anteriores, mencionadas no enquadramento teórico.

4.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

A utilização do inquérito por questionário teve como objetivos a verificação das hipóteses e a resposta a perguntas da investigação. Este tipo de instrumento permite quantificar uma vasta multiplicidade de dados e chegar a conclusões, desde que a representatividade esteja assegurada (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Para tal, aplicaram-se operações de estatísticas descritivas às respostas obtidas, o que permitiu descrever e organizar esses mesmos dados. Mais especificamente foram usadas:

- **Medidas de tendência central:** a média aritmética (μ), que identificou o valor no qual se concentram os dados de cada distribuição, e a moda, que caracterizou a variável em estudo que ocorre com mais frequência.
- **Medidas de dispersão:** o desvio padrão (σ) que determina a dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central.
- **Máximo e mínimo** registados.
- **Representação gráfica:** consistiu na elaboração de gráficos de barras e circulares com vista a, de uma forma clara e intuitiva, maximizar a compreensão dos dados obtidos. As cores e padrões dos mesmos foram escolhidos tendo em conta as pessoas que possuem daltonismo.

- **Testes não paramétricos:** permitiram verificar a independência entre duas variáveis, para tal optou-se pelo teste de correlação de *Pearson*.

Após uma análise exaustiva realizou-se a interpretação e discussão dos dados, à luz do enquadramento teórico.

4.2.1. ANÁLISE DE FIABILIDADE

Para medir o grau de fiabilidade do inquérito aplicado, calculou-se a consistência interna, através do *Alpha de Cronbach*⁵² (α), utilizando o *IBM SPSS Statistics 24*. Para o inquérito realizado, obteve-se um $\alpha = 0,812$ ⁵³, que indica um grau de fiabilidade muito bom.

No que diz respeito à precisão do processo de amostragem, também esta precisa de ter a fiabilidade aferida, uma vez que, o processo de generalização para um universo, a partir de uma dada amostra possui sempre um determinado erro associado. Como foi referido no capítulo anterior, o estudo considerou um nível de confiança⁵⁴ (λ) de 95,46%, cuja normal estandardizada é de 1,96 e a margem de erro (ϵ) associada foi de 5%, atribuindo, assim, o grau de importante à validade do estudo.

Para o universo em questão, a amostra teria de ser constituída no mínimo por 209 militares. Dado que a amostra em estudo totalizou 214 pessoas, considera-se cumprido este requisito. No Quadro n.º 3 encontra-se a relação mencionada entre o universo e a amostra.

Quadro n.º 3: Caraterização estratificada do Universo e da Amostra.

	Universo		Amostra	
	Absoluto	Percentagem	Necessária	Obtida
Capitão	245	54,68%	113	115
Tenente	153	33,77%	71	73
Alferes	55	12,14%	25	26
Total	453	100%	209	214

⁵² O *Alpha de Cronbach*, é uma medida da fiabilidade de cada dimensão do questionário e, do modelo geral, é tanto melhor quanto maior for o valor estatístico associado (Marôco, 2014; Pestana & Gageiro, 2008).

⁵³ Este cálculo excluiu as questões referentes à caraterização sociodemográfica.

⁵⁴ O nível de confiança “é a probabilidade do intervalo de confiança conter o verdadeiro valor do parâmetro” (Sarmiento, 2013, p. 90).

4.2.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos através das perguntas do questionário (PQ) encontra-se dividido em quatro partes, com vista a maximizar a compreensão desses mesmos resultados.

4.2.2.1. Parte 1. Caraterização da Amostra

O inquérito por questionário foi endereçado a 432 capitães e oficiais subalternos, registando-se uma taxa de resposta de 47,24% (214 respostas válidas).

A amostra foi constituída por 89% de indivíduos do sexo masculino e 11% do sexo feminino e abrangeu todos os distritos do território nacional. De realçar ainda que 76% da amostra possui mestrado e 24% Licenciatura⁵⁵ (PQ 1, 2, 4 e 6).

Relativamente aos substratos da amostra, os Alferes constituíram 12% da amostra, os Tenentes 34% e os Capitães 54%. No que diz respeito ao nível etário o mesmo encontra-se dividido em cinco subníveis (PQ 5). Destaca-se o facto de os três subníveis “25 a 28”, “29 a 32” e “33 a 36” constituírem 87% da amostra, como se pode observar nas Figuras n.ºs 3 e 4.

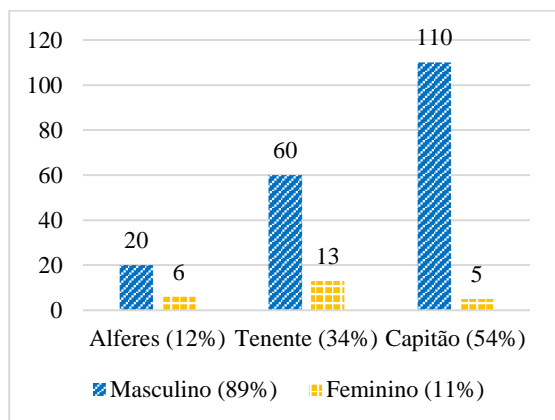


Figura n.º 3: Posto e género da amostra (PQ 1 e 4).

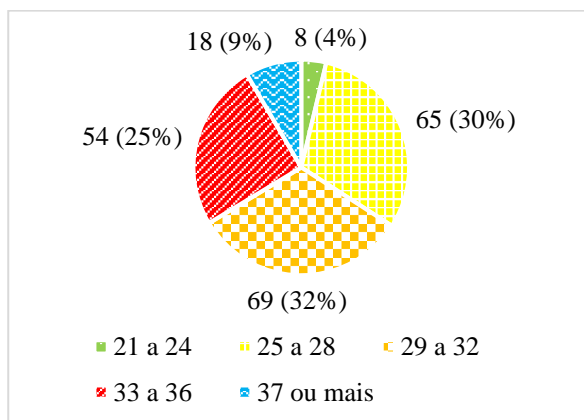


Figura n.º 4: Nível etário da amostra (PQ 5).

4.2.2.2. Parte 2. Formação em Gestão de Conflitos

Após se caraterizar demograficamente a amostra, procurou-se compreender a formação que a mesma tinha em gestão de conflito. Também se estudou a importância atribuída à gestão de conflito e a frequência com que a amostra sente necessidade de saber gerir conflitos proficuamente.

⁵⁵ Cfr. Apêndice D.

Para a amostra, a gestão de conflito é uma competência de liderança relevante, uma vez que 45 elementos da amostra (21%) a classificaram como importante e 169 elementos (79%) como muito importante, não havendo nenhum elemento a pronunciar-se de forma neutra ou negativa. No que diz respeito à frequência com que a amostra sentiu necessidade de saber gerir corretamente conflitos ao longo da carreira, os resultados apontam essa situação como frequente (59%) ou habitual (33%). Apenas uma pequena parte da amostra se pronunciou de uma forma neutra (8%), como demonstram as Figuras n.ºs 5 e 6.

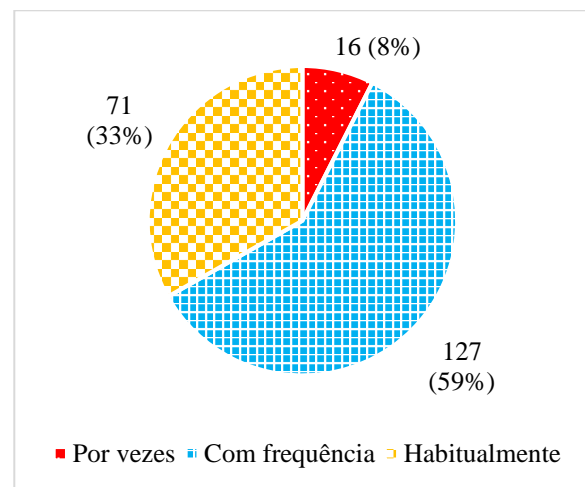
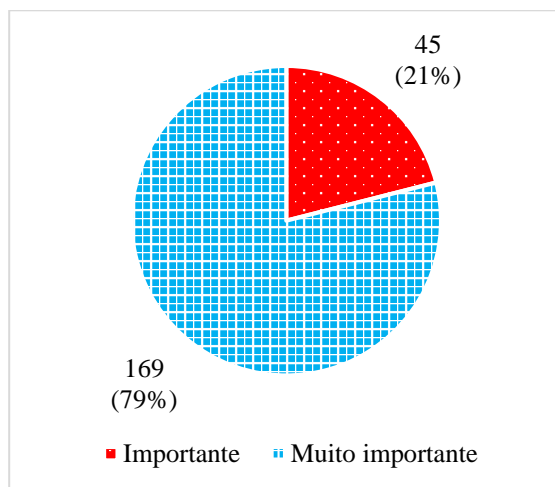


Figura n.º 5: Importância da Gest. Conf. (PQ 7).

Figura n.º 6: Necessidade de saber gerir conflitos (PQ 8).

Relativamente à formação em gestão de conflito na AM, a amostra não foi tão unânime, uma vez que 60% afirma ter tido formação e os restantes 40% nega. A parte da amostra que respondeu afirmativamente apresentou respostas muito díspares quando interrogadas acerca da duração dessa formação na AM⁵⁶.

Após a AM, 66% da amostra nega ter tido algum tipo de formação em gestão de conflito e os restantes 34% afirmam ter tido algum tipo de formação nessa área. Dos indivíduos que afirmam ter tido algum tipo de formação após a AM (34%), 28 indivíduos (39%) dizem que a mesma aconteceu no Curso de Promoção a Capitão (CPC) e 43 indivíduos (61%) dizem que receberam essa formação noutras circunstâncias.

Também aqui, na PQ 12, as respostas acerca da duração variam bastante⁵⁷. Esta situação é compreensível uma vez que a formação em questão não é comum à amostra, daí não haver uma convergência de respostas para um determinado período de formação.

⁵⁶ Cfr. Apêndice D, Figuras n.ºs 29 e 30 (PQ 10).

⁵⁷ Cfr. Apêndice D, Figuras n.ºs 31 e 32 (PQ 12).

Quando inquiridos acerca de qual a melhor fase para adquirir competências em gestão de conflito, 136 indivíduos (64%) apontaram o tirocínio e 50 indivíduos (23%) indicam o 4º ano da AM como fase preferencial para essa obtenção, como demonstra a Figura n.º 7.

Já relativamente à frequência de utilização da experiência pessoal e das técnicas de gestão de conflito, 85 elementos (40%) indicam utilizar ambas em igual quantidade e 84 elementos (39%) diz utilizar mais experiência pessoal do que técnicas de gestão de conflito quando gerem conflitos com subordinados, como mostra a Figura n.º 8.

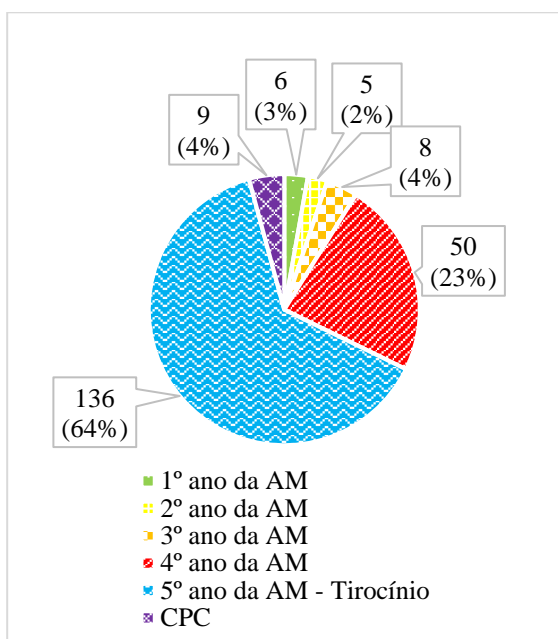


Figura n.º 7: Fase de formação ideal.

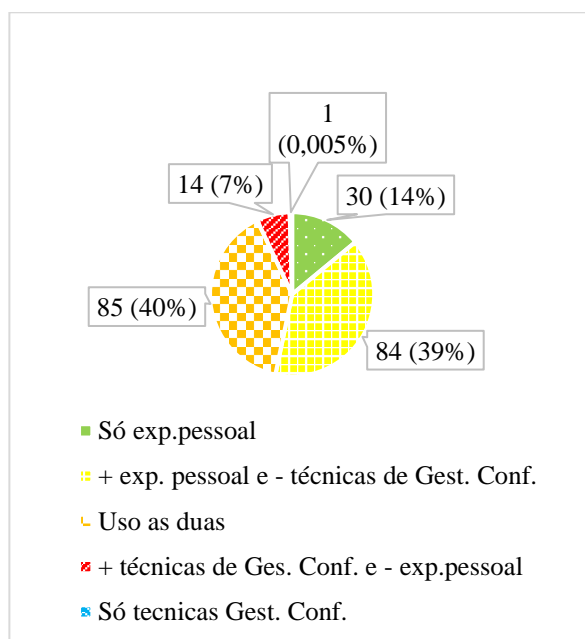


Figura n.º 8: Experiência pessoal versus técnicas de Gestão de Conflito.

4.2.2.3. Parte 3. Perspetivas do Conflito

A parte final do inquérito por questionário visou identificar a visão do conflito mais preponderante entre os capitães e oficiais subalternos da GNR. Para que isso fosse possível utilizou-se uma escala de concordância de 5 níveis⁵⁸. As respostas obtidas foram sempre consideradas positivas, neutras ou negativas, conforme o Quadro n.º 4 representa. Da análise dos resultados conseguimos perceber que a perspetiva das Relações Humanas, com uma média de 4,17 valores na escala de concordância, é a que melhor representa a amostra, no que diz respeito à forma como o conflito é visto na instituição.

⁵⁸ Cfr. Apêndice D.

Quadro n.º 4: Matriz explicativa do perfil das respostas.

Valor	Perfil	Significado
5	Concordo fortemente	Muito positivo
4	Concordo	Positivo
3	Indiferente	Neutro
2	Discordo	Negativo
1	Discordo fortemente	Muito negativo

Por outro lado, a perspectiva Clássica é a que menos representa a amostra, como se pode observar na Figura n.º 9, uma vez que obteve uma média de apenas 2,32 valores.

A perspectiva Interacionista encontrar-se numa posição intermédia com 3,53 valores de média na escala de concordância, o que a posiciona acima da média aritmética das perspectivas.

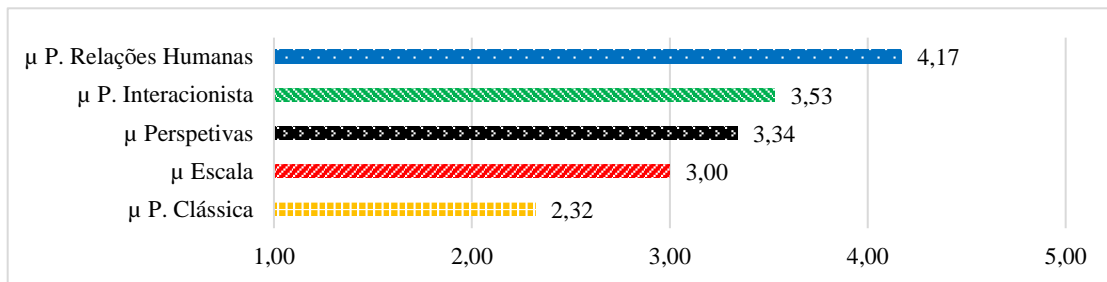


Figura n.º 9: Perfil das Perspetivas (PQ 16, 17 e 18).

A perspectiva Clássica foi a única perspectiva onde todos os substratos, Capitão, Tenente e Alferes, apresentaram valores abaixo da média da escala (3 valores). A média mais elevada foi a do substrato Alferes com 2,81 valores na escala de concordância. Seguiu-se o substrato Capitão com uma média de 2,28 valores e, a poucas centésimas de distância, o substrato Tenente, com 2,21 valores. Desta feita, e como é possível de observar na Figura n.º 10, a média da perspectiva Clássica foi de 2,32 valores.

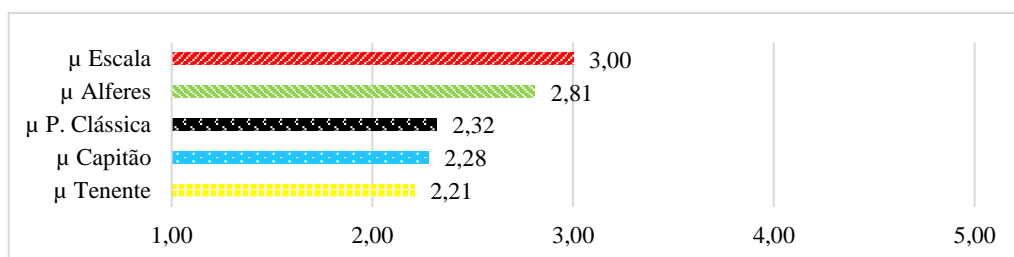


Figura n.º 10: Perfil da perspectiva Clássica (PQ 16).

Em contraste, a perspectiva das Relações Humanas apresentou a média mais elevada das perspectivas. Com um valor médio de 4,17 valores, distancia-se da perspectiva Clássica por quase dois valores. Nesta o substrato Tenente foi o que apresentou a média mais elevada, 4,21 valores, seguida de perto pelo substrato Capitão, com 4,18 valores, e pelo substrato Alferes, com 4,04 valores. Nesta perspectiva, reforçando o contraste com a anterior, todos os substratos apresentaram valores acima da média da escala, conforme a Figura n.º 11 mostra.

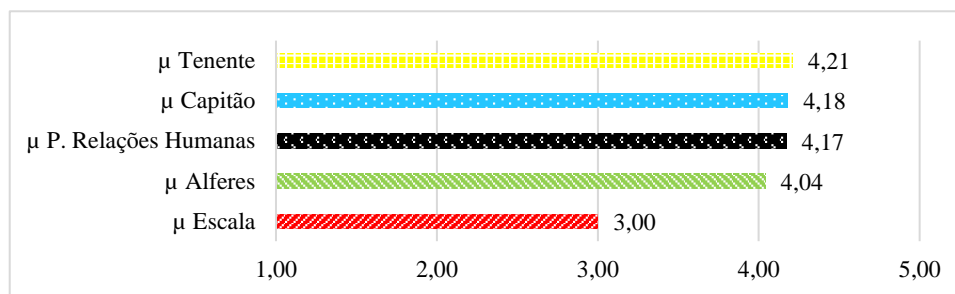


Figura n.º 11: Perfil da perspectiva das Relações Humanas (PQ 17).

Também todos os substratos da perspectiva Interacionista apresentaram valores acima da média da escala. O substrato tenente apresentou a média de concordância mais elevada, com um valor de 3,77, seguiu-se-lhe o substrato Capitão com 3,45 valores e o substrato Alferes com 3,19 de média. Estes resultados contribuíram para que a média da perspectiva Interacionista fosse de 3,53 valores na escala de concordância, como mostra a Figura n.º 12.

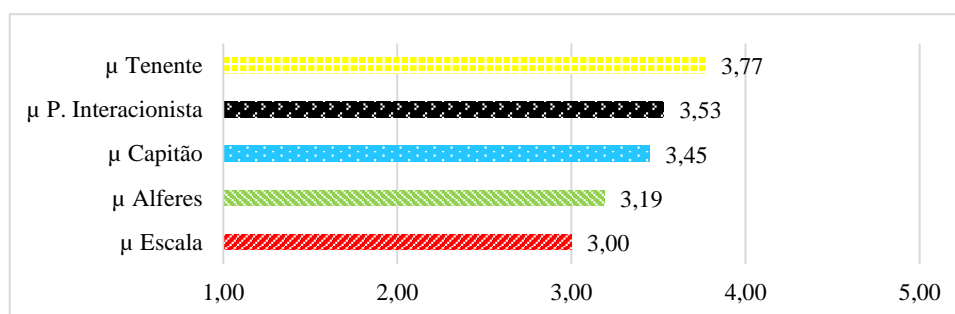


Figura n.º 12: Perfil da perspectiva Interacionista (PQ 18).

4.2.2.4. Parte 4. Estilos de Gestão de Conflitos

Para além da perspectiva o questionário visou ainda identificar quais as estratégias ou estilos de gestão de conflito utilizados aquando da gestão de conflitos com subordinados.

Também aqui se utilizou a escala de concordância de 5 níveis, conforme o Quadro n.º 4. As médias dos estilos foram calculadas com base nas respostas a cada pergunta que concorre para a definição de cada estilo, e não pela média aritmética entre as médias dos três substratos da amostra.

Os principais resultados, conforme demonstra a Figura n.º 13, identificam os estilos colaborativos como os mais utilizados pela amostra. Estes estilos apresentam um valor médio acima da média escala de concordância e, também, da média dos estilos de gestão de conflito, ao contrário das estratégias de gestão de conflito não colaborativas.

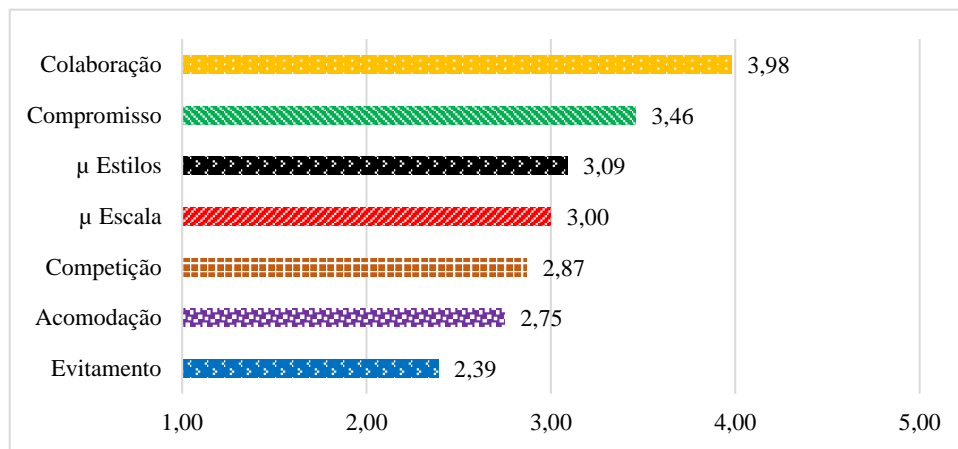


Figura n.º 13: Perfil dos estilos de gestão de Conflito (PQ 19).

O Evitamento, com uma média de 2,39 valores na escala de concordância, constitui-se como o estilo de gestão de conflito menos utilizado pela amostra para gerir conflitos interpessoais com os subordinados. O substrato Alferes apresentou uma média de 2,49 valores, logo seguida do substrato Tenente, com 2,42 valores de média, e por último, o substrato Capitão, com uma média de 2,34 valores. Este último foi o único substrato a apresentar um valor abaixo da média do estilo (2,39 valores), conforme a Figura n.º 14.

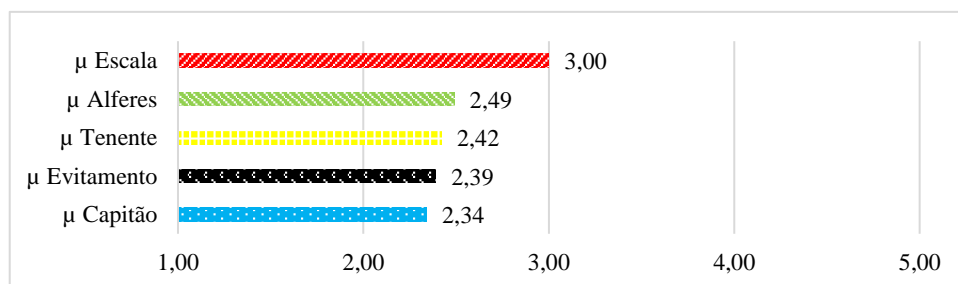


Figura n.º 14: Perfil do estilo Evitamento (PQ 19).

A Acomodação obteve uma média aritmética de 2,75 valores, atribuindo-lhe assim o penúltimo lugar na frequência de utilização por parte da amostra. Também aqui os valores não variam muito em torno da média do estilo (2,75 valores).

O substrato Alferes obteve uma média de 2,92 valores, o substrato Tenente 2,74 e o substrato Capitão 2,71. Na Figura n.º 15 podemos observar esta relação entre os valores de cada substrato juntamente com a média do estilo e a média da escala.

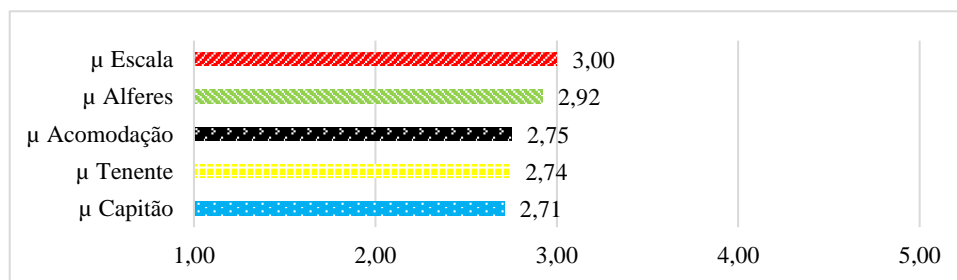


Figura n.º 15: Perfil do estilo Acomodação (PQ 19).

Na Competição os substratos Alferes, com 2,98 valores, e Tenente, com 2,92 valores, posicionaram-se acima da média do estilo (2,87 valores). Abaixo da média do estilo encontra-se o substrato capitão obteve 2,82 valores de média, como mostra a Figura n.º 16.

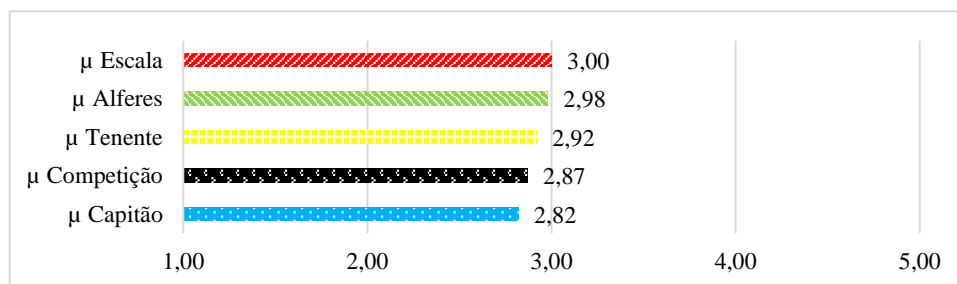


Figura n.º 16: Perfil do estilo Competição (PQ 19).

O Compromisso obteve uma média de 3,46 valores, com apenas o substrato Alferes a ultrapassar esse valor com 3,65 valores de média. Já os substrato Capitão, 2,82 valores, e Tenente, 3,41 valores, encontram-se abaixo da média, como é visível na Figura n.º 17.

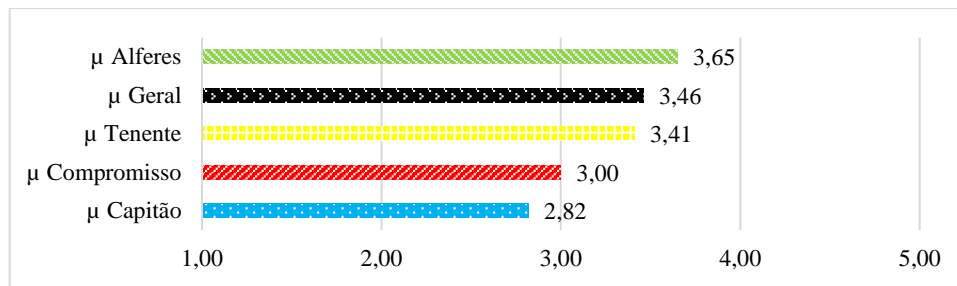


Figura n.º 17: Perfil do estilo Compromisso (PQ 19).

No que diz respeito ao último estilo, a Colaboração, a média obtida foi de 3,98 valores na escala de concordância. Também aqui o substrato Alferes se posiciona acima da média, com 4,13 valores. O substrato Capitão, com 3,97 valores, e o substrato Tenente, com 3,95 valores, surgem logo após a média do estilo, como é possível observar na Figura n.º 18.

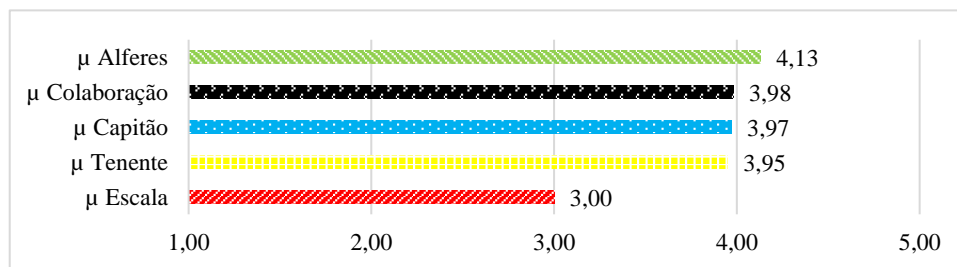


Figura n.º 18: Perfil do estilo Colaboração (PQ 19).

4.2.3. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

O coeficiente de correlação de *Pearson* foi utilizado para medir o grau da correlação entre duas variáveis. Após se realizar as correlações no SPSS, os resultados foram convertidos no Quadro n.º 5.

Com os resultados obtidos, conclui-se que nenhuma correlação é significativa, isto é, os cinco estilos de gestão de conflito são independentes do posto, género, nível etário e habilitações literárias da amostra.

Quadro n.º 5: Coeficiente de Correlação de *Pearson*.

		Correlações				
		Compromisso	Colaboração	Acomodação	Evitamento	Competição
Posto	Correlação de <i>Pearson</i>	-0,078	-0,080	-0,106	-0,076	-0,088
	Sig. (bilateral)	0,256	0,243	0,121	0,270	0,199
Gênero	Correlação de <i>Pearson</i>	0,045	0,047	-0,025	0,061	-0,084
	Sig. (bilateral)	0,514	0,497	0,721	0,374	0,219
Nível Etário	Correlação de <i>Pearson</i>	-0,062	-0,066	-0,097	-0,113	-0,107
	Sig. (bilateral)	0,366	0,338	0,156	0,098	0,120
Habilitações literárias	Correlação de <i>Pearson</i>	0,072	0,080	0,100	0,047	0,082
	Sig. (bilateral)	0,297	0,243	0,145	0,494	0,231
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).						

4.2.4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

Os resultados dos inquéritos por questionário vão de encontro aos resultados obtidos por Dimas, Lourenço e Miguez (2007). Na presente investigação constata-se que as abordagens cooperativas são mais utilizadas que as abordagens não cooperativas no conflito interpessoal, em qualquer substrato da amostra. Também se verificaram diferenças na frequência de utilização dos vários estilos de gestão de conflitos, em função desenvolvimento da amostra, isto é, quanto mais elevado é o posto, mais baixa é a média de utilização de cada estilo de gestão de conflito. Apesar de as diferenças não serem significativas, pois nunca chega a um valor de diferença, elas existem e reforçam os resultados de estudos anteriores.

Também a presente investigação identifica a Colaboração como a estratégia de gestão de conflito utilizada com mais frequência, e o Evitamento como a utilizada com menos frequência, indo ao encontro de estudos anteriores de Rahim, Buntzman e White (1999). No entanto, os resultados obtidos não corroboram os resultados obtidos pelos autores mencionados anteriormente. Os substratos com mais experiência (de posto mais elevado neste caso) não foram os que obtiveram a menos frequência de utilização do estilo de gestão de conflito Colaboração. Já no que diz respeito à Competição, os resultados voltam a estar concordantes com os destes autores. A frequência de utilização deste estilo de gestão de

conflito diminui significativamente à medida que os indivíduos evoluem em direção à maturidade.

Os resultados do teste de correlação de *Pearson* veio confirmar o que Thomas (1992a) e Rahim (1985) defendem. Existem, de facto, cinco estilos de gestão de conflito e os mesmos não dependem de fatores como o posto, o género, a idade ou o nível etário.

4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS

A análise qualitativa e quantitativa das entrevistas confirmatórias consistiu na verificação da presença ou ausência de determinadas características no conteúdo da entrevista.

4.3.1. IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS, LOCAL E DATA DA RECOLHA DE DADOS

A seleção dos entrevistados (E) foi efetuada com base em dois critérios. Serem indivíduos ligados à formação dos oficiais da GNR e terem experiência no tema de gestão de conflito. As pessoas entrevistadas estão identificadas no Quadro n.º 5.

Quadro n.º 6: Identificação dos Entrevistados e Descrição dos Locais e Data da Recolha de Dados.

Código	Identificação dos Entrevistados			Local	Data	Hora	Modo
	Posto	Nome	Função				
E1	Tenente-Coronel	Carvalho	Diretor de Curso	AM	04/04/2017	09:30	Presencial
E2	Coronel	Bento	Comandante da EG ⁵⁹	EG	13/04/2017	09:30	Presencial
E3	Major General	Pascoal	Comandante CDF	CDF	17/04/2017	11:00	Presencial
E4	-	Santos	Professora na EG	EG	18/04/2017	10:00	Presencial
E5	Coronel	Pires	Comandante Corpo de Alunos AM	AM	19/04/2017	10:30	Presencial
E6	Tenente-Coronel	Canas	Chefe do CPIS	-	27/04/2017	-	Email

⁵⁹ Comandante da EG, em substituição na data da entrevista.

4.3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Após efetuar a transcrição e a leitura⁶⁰ das entrevistas, procedeu-se à análise das entrevistas⁶¹, utilizando a metodologia de Sarmiento (2013).

Em primeiro lugar identificaram-se os segmentos nos conteúdos das questões, constituindo assim as **unidades de registo**⁶² (UR). As UR surgem associadas a **unidades de contexto**⁶³, pois sem elas o conteúdo não é passível de ser compreendido. De seguida elaborou-se a matriz de análise de conteúdo, constituída por categorias, subcategorias, UR, entrevistados, **unidades de enumeração**⁶⁴ (UE) e resultados, disponível no Quadro n.º 6.

Quadro n.º 7: Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas confirmatórias.

Categorias	Subcategorias	UR	Entrevistados						UE	Resultado
			E1	E2	E3	E4	E5	E6		
Pergunta 1. Em seu entender, a gestão de conflito é uma competência de liderança importante para os capitães e oficiais subalternos da GNR? Porquê?										
Importância da Gestão de Conflito	Importante	UR 1.1	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
Pergunta 2. Quais são as principais consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR?										
Consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR	Organizacionais	UR 2.1	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
	Interpessoais	UR 2.2	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
Pergunta 3. Qual é a fase de formação ideal para os oficiais da GNR adquirirem competências de gestão e conflito?										
Fase ideal de formação em gestão de conflito	Fase final da AM	UR 3.1	X	X	X	X		X	5	5/6 (83%)
	Após a AM	UR 3.2	X	X		X	X		4	4/6 (67%)
Pergunta 4. Qual é a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR? Indique potencialidades e limites dessa visão.										
Visões do Conflito	Clássica	UR 4.1		X	X	X			3	3/6 (50%)
	Relações Humanas	UR 4.2	X	X			X	X	4	4/6 (67%)
	Interacionista	UR 4.3		X					1	1/6 (17%)

⁶⁰ Efetuou-se uma leitura reflexiva, com vista à obtenção de uma melhor compreensão do conteúdo das entrevistas, que ocorreu em dois momentos distintos. Num primeiro momento, procedeu-se à leitura de todas as entrevistas, com a intenção de “compreender a substância e o sentido dos discursos, de modo a identificar o sistemas de categorias” (Sarmiento, 2013, p. 52) e num segundo momento, efetuou-se a leitura horizontal das respostas às questões da entrevista, para de seguida se codificar as respostas.

⁶¹ Cfr. Apêndice G.

⁶² As unidades de registo são “fragmentos mínimos de conteúdo, que exprimem uma característica ou atributo e fazem parte de uma dada subcategoria” (Sarmiento, 2013, p. 54).

⁶³ São segmentos do texto que contem as unidades de registo e que permitem “compreender o significado das unidades de registo” (Sarmiento, 2013, p. 54).

⁶⁴ As unidades de enumeração “são aritméticas e contam o número de vezes que se repete a unidade de registo (as frases) numa entrevista e/ou várias” (Sarmiento, 2013, p. 54).

Pergunta 5. Acha que as estratégias de gestão de conflito utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR são as mesmas ao longo do percurso profissional?										
Estratégias de Gestão de Conflito	Evolução na utilização	UR 5.1	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
Pergunta 6. Quais são as estratégias de gestão de conflito mais utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR com os seus subordinados?										
Estratégias de Gestão de Conflito	Estratégias não cooperativas	UR 6.1			X	X			2	2/6 (33%)
	Estratégias cooperativas	UR 6.2	X	X		X	X	X	5	5/6 (83%)
Pergunta 7. Acha importante dotar os oficiais da GNR de competências de gestão de Conflito? Porquê?										
Preparação para a Gestão do Conflito	Importante	UR 7.1	X	X	X	X	X	X	6	6/6 (100%)
Pergunta 8. Acha que os oficiais da GNR são bem preparados para gerir conflitos?										
Preparação para a Gestão do Conflito	Boa preparação	UR 8.1					X		1	1/6 (17%)
	Preparação com lacunas	UR 8.2	X	X	X	X		X	5	5/6 (83%)
Pergunta 9. De que forma poderíamos potenciar a preparação dos capitães e oficiais subalternos para gerir conflitos interpessoais?										
Preparação para a Gestão do Conflito	Melhorar a formação	UR 9.1	X	X	X	X		X	5	5/6 (83%)
	Estudos de Caso	UR 9.2	X	X	X	X			4	4/6 (67%)
	Lições aprendidas	UR 9.3					X		1	1/6 (17%)

Os resultados apresentados encontram-se associados ao guião de entrevista. Assim, elaboram-se comentários relativos os dados supracitados.

Relativamente à Pergunta 1. “Em seu entender, a gestão de conflito é uma competência de liderança importante para os capitães e oficiais subalternos da GNR? Porquê?”, a totalidade dos entrevistados consideram a gestão de conflito como uma competência de liderança bastante importante. De entre os motivos apresentados destacamos o mencionado por E4: “Eu considero que é essencial. Em primeiro lugar porque saber gerir conflitos promove uma atmosfera de trabalho mais saudável e produtiva. E também porque possuir essa competência constitui fator motivacional e de confiança no próprio líder ou na pessoa que ocupa a posição de chefia”. Outros entrevistados apontam a recorrência e inevitabilidade do conflito como razão da necessidade desta competência. Nas palavras de E3, “Onde há comunidades, há conflitos”.

No que diz respeito à Pergunta 2. “Quais são as principais consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR?” foram apontadas várias consequências, tais como, absentismo, falta de motivação, baixa na produtividade. No entanto, todas estas consequências são passíveis de ser agrupadas em duas categorias distintas. As consequências

organizacionais, e as consequências interpessoais. Ambas as categorias foram mencionadas pela totalidade dos entrevistados, através dos exemplos que davam.

Um bom exemplo de ambos os tipos de consequências é referido por **E1**, ao afirmar que “uma das principais consequências é o stress gerado nos subordinados e no próprio oficial, independentemente do tipo de conflito. (...) ao se gerar stress derivado de um problema com um subordinado, com a hierarquia ou com pessoas externas à instituição, há sempre algum dano na imagem e na quebra de confiança, quer dos militares quer dos cidadãos que assistem ao mesmo, relativamente (...) ao oficial em causa”.

No que concerne à **Pergunta 3. “Qual é a fase de formação ideal para os oficiais da GNR adquirirem competências de gestão e conflito?”**, 5 dos entrevistados (83%) apontam os momentos imediatamente anteriores ao término da formação na AM como ideais para adquirir competências em gestão de conflito. O **E4**, à semelhança dos outros entrevistados, apontam este momento como crucial “porque acontece antes de qualquer experiência de comandos e de gestão grupos. (...) numa fase inicial é importante saber que existem conflitos, que consequências podem ter e que procedimentos se devem adotar perante determinadas ocorrências”.

No entanto, quatro entrevistados (67%) também apontaram a fase posterior à AM como ideal para receber essa formação, no caso do **E5**, ou ainda para a reforçar, no caso dos **E1**, **E2** e **E4**. De ressaltar que, à medida que a experiência se acumula e as competências aumentam, também as situações de conflito que carecem de uma gestão profícua se alteram.

Quanto à “**Pergunta 4. Qual é a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR? Indique potencialidades e limites dessa visão.**”, foram identificadas as três visões ou perspetivas do conflito. A perspetiva Interacionista, com um entrevistado (17%) apenas, foi a que menos foi referida entre entrevistados relativamente à visão dos capitães e oficiais subalternos. Já a perspetiva Clássica, com três entrevistados (50%) a identificarem-na, e a perspetiva das Relações Humanas, com quatro entrevistados (67%) a reconhecerem-na, completam o leque de visões possíveis. A perspetiva global das respostas a esta pergunta permite-nos perceber que, conforme a teoria e as palavras do **E2** defendem, “encontrei as três visões, a tradicional, a de relações humanas e a interacionista”.

Tendo em consideração a **Pergunta 5. “Acha que as estratégias de gestão de conflito utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR são as mesmas ao longo do percurso profissional?”**, a totalidade dos entrevistados refere que as estratégias de gestão de conflito sofrem uma evolução, na grande maioria dos casos, para melhor. Na base dessa melhoria está a experiência ganha e os exemplos com que os oficiais se cruzam,

criando uma base empírica de suporte para resolver futuras situações de conflito semelhantes a destriças vivenciadas no passado. Nas palavras do **E3**, “à medida que a experiência se vai adquirindo, há uma aprendizagem que dela decorre.”

Em referência à **Pergunta 6. “Quais são as estratégias de gestão de conflito mais utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR com os seus subordinados?”**, cinco dos entrevistados (83%) aponta as estratégias cooperativas como as mais frequentes de utilização por parte dos capitães e oficiais subalternos. No entanto, dois dos entrevistados (33%) defendem que as estratégias não cooperativas são as utilizadas com mais frequência. Destes resultados destacamos o **E4**, por ser o único a identificar ambas os tipos de estratégias. No seu entender, numa fase inicial há uma maior utilização das estratégias não cooperativas, cedendo esse lugar às estratégias cooperativas à medida que se ganha experiência e se vivenciam situações de conflito.

Em referência à **Pergunta 7. “Acha importante dotar os oficiais da GNR de competências de gestão de Conflito? Porquê?”**, a totalidade dos entrevistados aponta como importante ou muito importante a aquisição das competências de gestão de conflito, por parte dos oficiais da GNR. O motivo também é unânime, nas palavras do **E6**, “se os oficiais forem dotados destas competências podem resolver precocemente estes conflitos e assim contribuir para uma organização mais saudável”, realçando assim não apenas os interesses de ambas as partes, mas também o interesse da organização.

No tocante à **Pergunta 8. “Acha que os oficiais da GNR são bem preparados para gerir conflitos?”**, apenas o **E5** entende que os oficiais da GNR são bem preparados para gerir conflitos. Os remanescentes cinco entrevistados (83%) não apontando a formação atual como inadequada, identificam na mesma diversas lacunas e pontos a melhorar.

O **E1** ao afirmar que “as missões da guarda, ou as tarefas a cumprir não são dos oficiais, mas sim da instituição e, por isso, há que existir a compreensão de parte a parte do que há a cumprir e ceder, naquilo que há a ceder”, reforça a ideia que, mais do que atentar às divergências entre as partes discordantes, devemos compreender a importância e responsabilidade que é pertencer à GNR, não sobrepondo os interesses pessoais aos da instituição, nas situações em que assim o é exigido.

Por último, no que se refere à **Pergunta 9. “De que forma poderíamos potenciar a preparação dos capitães e oficiais subalternos para gerir conflitos interpessoais?”**, cinco dos entrevistados (83%) indicam a melhoria da formação existente como forma de potenciar a preparação dos oficiais da GNR para a gestão do conflito. Essa melhoria passaria por workshops, e, essencialmente, pelo contacto com casos de estudo reais, como referem 4

entrevistados (67%), sobretudo atuais e ligados à instituição. É de atentar ainda a sugestão do E5, a introdução de um “sistema de lições aprendidas para o comportamento organizacional interno” para que o conhecimento empírico não caia no esquecimento e a evolução seja uma constante em toda a organização.

4.3.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A discussão dos resultados encerra o processo da análise e discussão das entrevistas. Nela são “evidenciados os resultados superiores a 50% e enfatizados os resultados maiores ou iguais a 80%” (Sarmiento, 2013, p. 66).

Dos resultados obtidos enfatizamos o facto de a totalidade dos entrevistados considerar a gestão de conflito como uma competência de liderança bastante importante. Estes resultados vão de encontro com os resultados apresentados de outros autores, tais como Rouco (2012), onde a gestão de conflito é uma das competências organizacionais de base elencadas no seu modelo de competências de liderança⁶⁵. Também aqui os entrevistados apresentam a inevitabilidade do conflito como principal motivo pela atribuição de tamanha importância a esta competência, indo ao encontro com a teoria de autores como Thomas (2013) ou Robbins (2002).

Foram identificadas pela totalidade dos entrevistados consequências organizacionais e interpessoais dos conflitos disfuncionais na GNR, podendo estas consequências acontecer separadamente ou coexistir. Estes dois tipos de consequências também é identificada por autores como Gilin Oore, Leiter e LeBlanc (2015) e Fairchild e Hunter (2014).

Quanto à fase de formação ideal para adquirir competências em gestão de conflito, 5 dos entrevistados (83%) identificam os momentos finais da formação na AM como ideais para esta aquisição. Devendo a formação, de acordo com quatro entrevistados (67%), ser alvo de atualizações numa fase pós AM, pois as situações de conflito que carecem de gestão profícua alteram-se à medida que os oficiais da GNR ganham experiência e responsabilidade.

A perspetiva das Relações Humanas, apontada por quatro entrevistados (67%) como a mais comum entre os capitães e oficiais subalternos, está de acordo com os resultados obtidos pelos inquéritos. No entanto, a perspetiva clássica, identificada por três entrevistados (50%) como a segunda mais comum, não vai de encontro aos resultados obtidos pelos inquéritos.

⁶⁵ Cfr. Anexo A.

A totalidade dos entrevistados refere que as estratégias de gestão de conflito utilizadas não são constantes ao longo do tempo entre os capitães e oficiais subalternos da GNR. A experiência ganha e os exemplos com que os oficiais se cruzam, criando uma base empírica de suporte para resolver futuras situações de conflito semelhantes a destrinças vivenciadas no passado, permitem que as estratégias utilizadas caminhem no sentido de se utilizar mais estratégias cooperativas e menos estratégias não cooperativas.

Apesar de não existir uma fórmula perfeita para a gestão de conflitos autores como Rahim, Buntzman e White (1999) defendem que as estratégias cooperativas produzem, por norma, melhores resultados do que as estratégias não cooperativas. De acordo com Rahim (2001) não existe uma forma ideal de gerir os conflitos uma vez que a gestão eficiente depende não só da parte que gere, mas também da influência da outra parte. No entanto admite-se que as estratégias cooperativas são uma forma preferencial de perceber e gerir conflitos. Alpert et al. (2000) e Ayoko e Pekerti (2008) corroboram estes resultados.

Na mesma ordem de ideias, cinco dos entrevistados (83%) apontam as estratégias cooperativas como as mais utilizadas por parte dos capitães e oficiais subalternos da GNR aquando da gestão do conflito, o que vai ao encontro dos estudos de Dimas, Lourenço e Miguez (2007)

A totalidade dos entrevistados aponta ainda como muito importante a aquisição das competências de gestão de conflito, por parte dos oficiais da GNR, por forma a potenciar não apenas os interesses de ambas as partes, mas também o interesse da organização.

Cinco entrevistados (83%) não apontando a formação atual como totalmente inadequada, identificam na mesma diversas lacunas e pontos a melhorar. Para que resultados ao nível da gestão de conflito se façam sentir, cinco dos entrevistados (83%) indicam a melhoria da formação existente como indispensável para potenciar a preparação dos oficiais da GNR e ainda a necessidade de contacto com casos de estudo reais, como referem 4 entrevistados (67%), sobretudo atuais e ligados à instituição, por forma a aprender com situações passadas. Pois como defende Alpert et al. (2000), consoante o comportamento das partes envolvidas no conflito e do tipo de estratégias empregues, assim variam as perceções e sentimentos residuais do conflito.

CAPÍTULO 5.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. INTRODUÇÃO

Terminado o enquadramento teórico, a metodologia e a análise e discussão de resultados, seguem-se as conclusões e recomendações. Aqui é apresentada uma visão crítica sobre os aspetos estudados e os dados obtidos, articulando-os de forma a responder da melhor maneira possível à pergunta de partida da investigação. Estas conclusões decorrem, de um modo coerente, da análise e discussão dos resultados.

Destarte, no presente capítulo verificam-se as hipóteses da investigação, apresentam-se as respostas às perguntas derivadas e pergunta de partida da investigação e confirmam-se os objetivos da investigação. Posteriormente são tecidas as reflexões finais e apontadas as limitações encontradas ao longo da investigação. Por ultimo elencam-se algumas propostas e sugestões relativas a investigações futuras.

5.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Para responder às perguntas derivadas, as hipóteses formuladas no princípio da investigação carecem de verificação. Essas mesmas hipóteses podem ser totalmente verificadas, parcialmente verificadas ou não serem verificadas, tendo em conta o referencial exposto no Anexo F, que espelha a metodologia de Sarmiento (2013).

Relativamente à **H₁**: “**Os capitães e oficiais subalternos da GNR consideram a Gestão de Conflitos uma competência de liderança importante para o líder organizacional**”, esta foi totalmente verificada tendo em conta os resultados obtidos pelos inquéritos por questionário e pela entrevista. Na **PQ 7**. 45 elementos da amostra (21%) classificaram a gestão de conflito como uma competência “importante” e 169 elementos (79%) como “muito importante”, não havendo nenhum elemento a pronunciar-se de forma neutra ou negativa. Também na **PE 1**. a totalidade dos entrevistados (100%) identificou a gestão de conflitos como uma competência “importante” para qualquer líder organizacional.

No que diz respeito à **H₂**: “**Existem consequências de natureza organizacional, derivadas dos conflitos disfuncionais para a GNR**”, a mesma foi totalmente verificada. A totalidade (100%) dos entrevistados, na resposta à **PE 2.**, refere existir consequências que se

refletem na organização, derivadas do conflito disfuncional. Os mesmos entrevistados referem ainda que também se verificam consequências na esfera interpessoal dos militares, podendo os dois tipos de consequências acontecer isoladamente ou em simultâneo.

Também a **H₃**: “**O Tirocínio é, no entender dos capitães e oficiais subalternos da GNR, a fase ideal para adquirir competências em Gestão de Conflitos**” foi verificada. 136 inquiridos (64%) apontaram o tirocínio como fase preferencial para a referida aquisição. Apesar da **H₃** apenas se reportar aos capitães e oficiais subalternos da GNR, também cinco dos entrevistados (83%) indicam a fase final de formação, durante a AM, como a indicada para adquirir estas competências. O motivo associado é a necessidade de utilização futura destas competências, derivadas da inevitabilidade do conflito.

Já a **H₄**: “**A perspetiva Interacionista é a perspetiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR**” verificou-se parcialmente. Apesar da perspetiva Interacionista ter apresentado 3,53 valores de média na escala de concordância, o que a posiciona acima da média da escala e acima da média aritmética das três perspetivas (Clássica, Relações Humanas e Interacionista), não foi a que apresentou o valor mais elevado, logo não é a perspetiva mais comum entre capitães e oficiais subalternos.

Atendendo à **H₅**: “**A colaboração é o estilo de Gestão de Conflitos utilizado com mais frequência pelos capitães e oficiais subalternos da GNR, perante uma situação de conflito com subordinados**”, a mesma foi verificada. A colaboração, com uma média de 3,98 valores na escala de concordância, foi o estilo de gestão de conflito a apresentar a frequência de utilização mais elevada entre os militares da amostra.

Por último, também a **H₆**: “**Os cinco estilos de gestão de conflito são independentes do posto, género, nível etário e habilitações literárias da amostra**” é verificada. Através do coeficiente da correlação de *Pearson*, disponível no Quadro n.º 5, conclui-se que nenhuma correlação é significativa, o que implica que os cinco estilos de gestão de conflito são independentes do posto, género, nível etário e habilitações literárias da amostra, confirmando assim a existência de cinco estilos distintos, como defende a literatura de Thomas (1992a), Rahim (2002) e Sarmiento (2003).

5.3. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Uma vez concluída a verificação das hipóteses, estão reunidas as condições necessárias para responder às perguntas derivadas da investigação.

Relativamente à **PD1: “Qual a importância da Gestão de Conflito para os oficiais da GNR?”**, a mesma assume elevada importância quer para os capitães e oficiais subalternos inquiridos, quer para os entrevistados. Evidencia-se o facto de não ter havido respostas neutras ou negativas, por parte dos inquiridos e entrevistados, quando foi pedido que classificassem esta competência de liderança quanto ao grau de importância. Para além de estes resultados irem ao encontro da literatura, onde também aí é classificada como competência indispensável para qualquer líder organizacional, são um indicador de que existe consciência do papel que, tanto o conflito como os seus gestores, desempenham no seio de qualquer organização.

No que diz respeito à **PD2: “Que tipos de consequências existem para a GNR, derivadas de conflitos disfuncionais?”**, conseguimos identificar dois tipos distintos de consequências. A totalidade dos entrevistados referiu existirem consequências ao nível organizacional e ao nível interpessoal dos militares que compõem a GNR. O stress elevado e o absentismo são duas das consequências organizacionais e interpessoais referidas, indo ao encontro de resultados mencionados em estudos anteriores (O’Neill et al., 2013).

No entanto, e apesar de conseguirmos agrupar todas as consequências mencionadas em dois grandes grupos, as mesmas não acontecem isoladamente uma da outra na totalidade dos casos. Apesar de poderem acontecer em separado, tanto os entrevistados como estudos anteriores confirmam a ocorrência em simultâneo destes dois tipos de consequências.

Quanto à **PD3: “Qual é a melhor fase da formação dos oficiais da GNR para a obtenção de competências em gestão de conflitos?”**, e no que toca à amostra do questionário, 136 indivíduos (64%) apontaram o tirocínio como fase ideal para a aquisição das referidas competências. Já os entrevistados, identificam a fase tardia da formação, onde o tirocínio está incluído. Com base na interpretação dos resultados alcançados, conclui-se que a melhor fase para adquirir essas competências é antes de os oficiais subalternos entrarem para os quadros permanentes e efetivarem as suas funções. Isto porque, como já foi referido anteriormente, o conflito existe em qualquer organização. Assim sendo, quanto melhor forem preparadas as pessoas que ocupam posições de liderança, mais consequências disfuncionais para a organização e para as pessoas que a integram evitamos.

No que toca à **PD4: “Qual é a perspectiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR?”**, a perspectiva das Relações Humanas é perspectiva mais comum entre os oficiais da amostra. Nesta abordagem do conflito, as organizações são entidades complexas onde os interesses individuais e os objetivos organizacionais convivem. Esta relação nem sempre é fácil e equilibrada, pelo que o surgimento de conflitos constitui-

se como um fenómeno natural e inevitável para os capitães e oficiais subalternos da GNR, indo ao encontro da literatura (Dimas & Lourenço, 2011; Robbins, 2002).

Nesta perspetiva o gestor de conflito, para além de reconhecer a natureza inevitável dos conflitos organizacionais, procura as condições necessárias à sua eliminação e regulação de forma pacífica e consensual, tendo em vista o aumento da eficácia organizacional.

Em relação à **PD5: “Qual é o estilo de gestão de conflito mais utilizado pelos capitães e oficiais subalternos da GNR quando gerem conflitos com subordinados?”**, a Colaboração é o estilo de gestão de conflito utilizado com mais frequência pelos capitães e oficiais subalternos da GNR, quando gerem conflitos com subordinados. Este estilo, juntamente com o Compromisso, são os que apresentam melhores resultados, de acordo com a literatura. No entanto, é errado pensar que todas as situações devam ser geridas recorrendo ao estilo Colaboração. Cada estilo tem situações favoráveis e desfavoráveis à sua utilização.

Atendendo à **PD6: “Os cinco estilos de gestão de conflito dependem dos fatores sociodemográficos da amostra?”**, os resultados obtidos através do teste de correlação de *Pearson* permitem constatar que não existe relação de dependência entre os cinco estilos de gestão de conflito e o posto, género, nível etário e habilitações literárias da amostra. Estes resultados, para além de confirmarem a literatura, realçam a importância de perceber as situações favoráveis e desfavoráveis à utilização de cada estilo.

5.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Após respondidas as perguntas derivadas, segue-se a resposta à pergunta de partida: **“De que forma se pode potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados?”**.

O investimento na formação dos oficiais da GNR, para além de pertinente, é justificado pelo facto de o conflito ser um fenómeno inevitável em qualquer instituição. Também as competências de gestão de conflito são tidas como importantes pelos oficiais da GNR, no entanto, ainda existe pouco conhecimento acerca das potencialidades de uma boa gestão do conflito, das situações favoráveis e desfavoráveis à utilização de cada estilo de gestão e dos diferentes tipos e níveis de conflito a que o conflito pode e deve acontecer.

Se é verdade que o conflito é um fenómeno tudo menos recente, também é verdade que está longe de ser totalmente compreendido, daí todos os contributos serem importantes para alargar o campo do conhecimento nesta matéria.

A gestão de conflito é uma competência de liderança importante para os oficiais da GNR, os resultados dos inquéritos e entrevistas assim o revelam. No entanto, ser importante não chega. É necessário associar essa importância com a necessidade de melhor conhecer o fenómeno, alinhando desta forma os esforços presentes com potenciais resultados num futuro não muito distante.

Destarte, analisando os dados obtidos através das entrevistas e inquéritos, conclui-se que a melhor forma de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados é através da formação.

Num primeiro momento sugere-se que essa formação aconteça na fase final da AM, seja no 4º ano ou Tirocínio, o importante é o contacto acontecer antes dos oficiais integrarem o quadro permanente e de serem confrontados com qualquer tipo de conflitos com subordinados.

Nesse primeiro contacto, a teoria servirá apenas para sensibilizar e para dar conhecimento, a quem recebe a formação, dos diversos tipos de conflitos, dos distintos níveis a que ele acontece e das diferentes situações, favoráveis e desfavoráveis, à utilização de cada estilo de gestão de conflito. Esta formação inicial deve ser bastante rica em exemplos e casos práticos para que o conhecimento, mais do que assimilado, seja discutido e praticado. Os exemplos devem ser reais, preferencialmente institucionais e o mais variados possível, para que seja possível discutir todas as situações, favoráveis e desfavoráveis, associadas à aplicação de cada estilo de gestão do conflito.

Num segundo momento sugere-se que os oficiais atualizem os conhecimentos aquando de outros momentos de formação, como por exemplo o CPC ou o CPOS, pois os conflitos mudam com o aumento de responsabilidades e competências e o conhecimento ligado às ciências sociais raramente permanece imutável no tempo. Ainda que por norma as mudanças na literatura não sejam radicais, é sempre uma mais valia atualizar conhecimento sobre um fenómeno inevitável como o conflito, pois mais tarde ou mais cedo a necessidade de gerir um conflito surge e qualquer oficial da GNR beneficia de uma gestão profícua para ambas as partes e para a instituição.

5.5. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral deste Trabalho de Investigação Aplicada consistiu em estudar formas de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais no local de trabalho com os seus subordinados.

Para isso, identificou-se a importância da competência Gestão de conflito para os oficiais da GNR (**OE₁**) nos subcapítulos 4.2.2 e 4.3.2 e na **PD₁**. Identificaram-se os diferentes tipos de consequências para a GNR, resultantes dos conflitos disfuncionais (**OE₂**) no subcapítulo 4.3.2 e na **PD₂**. Identificou-se a fase da formação dos oficiais da GNR mais adequada à obtenção de competências em gestão de conflito (**OE₃**) nos subcapítulos 4.2.2 e 4.3.2 e na **PD₃**. Identificou-se a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR (**OE₄**) nos subcapítulos 4.2.2 e 4.3.2 e na **PD₄**, identificou-se a frequência de utilização de cada estilo de gestão de conflito, por parte dos capitães e oficiais subalternos, no conflito interpessoal com subordinados (**OE₅**) no subcapítulo 4.2.2 e na **PD₅**. Por último, identificou-se a relação de dependência entre os cinco estilos de gestão de conflito e os fatores sociodemográficos (**OE₆**) no subcapítulo 4.2.2 e na **PD₆**, cumprindo assim todos os objetivos propostos no início da investigação.

5.6. REFLEXÕES FINAIS

Da investigação efetuada, exorta-se a importância da competência da gestão de conflito para qualquer líder organizacional. Como demonstraram os resultados obtidos na presente investigação, a utilização de cada estilo de gestão de conflito é independente de características como o posto, género, nível etário e habilitações literárias. Assim sendo, é de extrema importância investir na formação a fim de se potenciarem os resultados para ambas as partes envolvidas num conflito e para a instituição.

No que diz respeito à visão de conflito o mesmo já não é visto como algo a evitar a todo o custo, no entanto ainda não é visto como um fator potenciador de resultados, uma vez que a perspetiva das relações humanas é a mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR. Apesar de a formação atual poder ser potenciada, a gestão atual não é insatisfatória, os estilos com maior frequência de utilização são os estilos cooperativos (Colaboração e Compromisso), o que, segundo a literatura, são os estilos que melhores resultados apresentam.

Assim sendo a melhor forma de potenciar a preparação atual dos capitães e oficiais subalternos da GNR é através da aposta na formação em vários momentos chave da vida de

um oficial, destacando o 4º ano da AM, o Tirocínio e os cursos posteriores como o CPC, Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), entre outros.

5.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

No decorrer da investigação surgiram algumas limitações e obstáculos. Uma das limitações sempre presente no decorrer da investigação é o pouco tempo para realização do RCFTIA. Outra limitação prendeu-se com a falta de formação em SPSS por parte do investigador, uma ferramenta fundamental para alcançar os resultados apresentados. Parte do tempo da investigação foi empenhado em adquirir competências nesta área.

Por ultimo, é de destacar o número restritivo de páginas possíveis no RCFTIA. Se é verdade que quantidade não implica qualidade, também é verdade que o número atual permitido limitou a profundidade dos temas investigados.

5.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para investigações futuras sugere-se o estudo do impacto que os conflitos disfuncionais têm para a GNR ao nível da produtividade e dos recursos financeiros. Também se sugere o estudo das situações favoráveis e desfavoráveis à utilização de cada estilo de gestão de conflito, bem como da perceção que os oficiais têm das mesmas.

Para terminar, recordemos o início da investigação. Se a verdadeira ciência não consiste em descobrir se um determinado conteúdo é verdadeiro ou falso, mas sim em reduzir a incerteza, mais do que responder a hipóteses e perguntas de investigação, nesta investigação fez-se ciência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar - Direção de Ensino. (2015). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio: Trabalho de Investigação Aplicada.
- Academia Militar - Direção de Ensino. (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro: Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642.
- American Psychological Association [APA]. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). Washington: APA.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. a. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297–318.
- Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (2015). Forecasting Organizational Leadership: From back (1967) to the future (2034). Em *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 439–448). Emerald Group Publishing Limited.
- Behfar, K. J., Friedman, R., & Oh, S. H. (2016). Impact of Team (Dis)satisfaction and Psychological Safety on Performance Evaluation Biases. *Small Group Research*, 47(1), 77–107.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Boorstin, D. (1994). *Cleopatra's Nose: Essays on the Unexpected*. New York: Random House.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico. «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. *Journal of Chemical Information and*

- Modeling* (7^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2^a ed.). Porto: ASA.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). *Manual de Gestão construtiva de Conflito* (2^a ed.). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- De Dreu, C. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 88(4), 741–749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 97(2), 360–90.
- Deutsch, M. (1980). Fifty Years of Conflict. Em *Retrospection on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237–263.
- Dicionário Priberam. (2013). Definição de líder no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Obtido 20 de Abril de 2017, de <https://www.priberam.pt/dlpo/líder>
- Dimas, I., & Lourenço, P. (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. Em A. D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 195–232). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2007). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 183–205.
- Fairchild, J., & Hunter, S. T. (2014). «We’ve got creative differences»: The effects of task conflict and participative safety on team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(1), 64–87.
- Gilin Oore, D., Leiter, M. P., & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and Organizational Factors Promoting Successful Responses to Workplace Conflict. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 56(3), 301–310.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.

<https://doi.org/10.2307/2393638>

- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465–495.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Moreira, R. B., & Cunha, P. (2007). Efeitos Do Conflito Nas Organizações : Ameaça Ou Contributo Para O Desenvolvimento Organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 4, 152–161.
- O'Neill, T. a., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the «Pros» and «Cons» of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*, 26(3), 236–260.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: Pitman Pub.
- Popper, K. (2005). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.
- Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 284–298.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). *Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale*. *Communication Yearbook*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38(1), 81–89.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict In Organizations* (3ª ed.). Westport, CT: Quorum Books.

- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 154–171.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. (Tese de Doutoramento em Gestão). Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses* (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 265–274.
- Thomas, K. W. (1992b). Conflict and negotiation processes in organizations. Em M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª ed., pp. 651–717). Chicago: Rand McNally.
- Thornton, S. (2016). Karl Popper - The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2016 Edition). Obtido 23 de Março de 2017, de <https://plato.stanford.edu/entries/popper/>
- Torres, S. C. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*. (Dissertação de Mestrado em Mediação e Interculturalidades). Porto: Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Academia Militar- Estado-Maior do Exército.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO APLICADA



Figura n.º 19: Estrutura da Investigação Aplicada.

APÊNDICE A – ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO APLICADA

Quadro n.º 8: Relação entre as questões, os objetivos e as hipóteses da investigação.

PERGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESES	OBTENÇÃO DE DADOS
PP: De que forma se pode potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com subordinados?	OG: Estudar formas de potenciar a atual preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais com os subordinados.	-	Revisão Bibliográfica; Inquérito por Questionário; Entrevista.
PD1: Qual a importância da Gestão de Conflito para os oficiais da GNR?	OE1: Identificar a importância da competência Gestão de conflito para os oficiais da GNR.	H1: Os capitães e oficiais subalternos da GNR consideram a Gestão de Conflitos uma competência de liderança importante para o líder organizacional.	Pergunta do Questionário (PQ) n.º 7; Pergunta da Entrevista (PE) n.º 1.
PD2: Que tipos de consequências existem para a GNR, derivadas de conflitos disfuncionais?	OE2: Identificar os tipos de consequências do conflito disfuncional para a GNR.	H2: Existem consequências de natureza organizacional derivadas dos conflitos disfuncionais, para a GNR.	PE2.
PD3: Qual é a melhor fase da formação dos oficiais da GNR para a obtenção de competências em gestão de conflitos?	OE3: Identificar a fase da formação dos oficiais da GNR mais adequada à obtenção de competências em gestão de conflito.	H3: O Tirocínio é, no entender dos capitães e oficiais subalternos da GNR, a fase ideal para adquirir competências em Gestão de Conflitos.	PQ14; PE3.
PD4: Qual é a perspetiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR?	OE4: Identificar a perspetiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR.	H4: A perspetiva Interacionista é a perspetiva do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR.	PQ16; PQ17; PQ178.
PD5: Qual é o estilo de gestão de conflito mais utilizado pelos capitães e oficiais subalternos da GNR quando gerem conflitos com subordinados?	OE5: Identificar a frequência de utilização de cada estilo de gestão de conflito, por parte dos capitães e oficiais subalternos, no conflito interpessoal com subordinados.	H5: A Colaboração é o estilo de Gestão de Conflitos utilizado com mais frequência pelos capitães e oficiais subalternos da GNR, perante uma situação de conflito com subordinados.	PQ19.
PD6: Os cinco estilos de gestão de conflito dependem dos fatores sociodemográficos da amostra?	OE6: Identificar a relação de dependência entre os cinco estilos de gestão de conflito e os fatores sociodemográficos.	H6: Os cinco estilos de gestão de conflito são independentes do posto, género, nível etário e habilitações literárias da amostra.	Correlação de Pearson das PQ (1, 4, 5 e 6) com a PQ19.

APÊNDICE B – CONVITE DE PARTICIPAÇÃO NO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Miguel Ângelo Reis Diamantino

De: Miguel Ângelo Reis Diamantino
Enviado: quinta-feira, 16 de março de 2017 08:09
Assunto: Trabalho de Investigação Aplicada - Inquérito por Questionário

Exmo. Senhor Oficial da Guarda Nacional Republicana,

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, surge a necessidade de realizar um inquérito por questionário com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema **“A Preparação do Líder Organizacional Para o Conflito Interpessoal com Subordinados: Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais subalternos da Guarda Nacional Republicana”**.

Numa sociedade onde a tecnologia domina e substitui cada vez mais as pessoas em tarefas automatizadas constitui-se como fundamental a correta gestão dos recursos humanos. Assim, a presente investigação tem como objetivo estudar a preparação que os capitães e oficiais subalternos possuem ao nível da gestão de conflito interpessoal com os subordinados para posteriormente serem identificadas as potencialidades e limitações dessa mesma preparação.

Face ao exposto, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência que responda a um inquérito por questionário, com a duração de cerca de **10 minutos**, uma vez que o seu contributo é muito importante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação em decurso.

- Link do Questionário: <https://goo.gl/rdQoGV>

Acerca do questionário, deve-se ter em conta os seguintes aspetos:

- O inquérito por questionário tem fins exclusivamente académicos;
- Os dados sociodemográficos requeridos servem única e exclusivamente para a caracterização da amostra;
- Durante a realização do questionário, se o inquirido não conseguir passar para a página seguinte, significa que não respondeu a uma ou mais perguntas obrigatórias, identificadas com asterisco (*). Se tal suceder, deve rever a secção e procurar as questões que têm a seguinte mensagem: “Esta questão tem que ser respondida”. Depois de responder clique “Seg.” para continuar o inquérito.

Os resultados do presente estudo serão facultados ao Comando da Guarda Nacional Republicana, através da Academia Militar.


Grato pela atenção.

Com os melhores cumprimentos,



Figura n.º 20: Exemplo de convite por email para participação no inquérito.

APÊNDICE C – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

**GNR**
GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

A PREPARAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO INTERPESSOAL COM SUBORDINADOS:

Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana

1. Enquadramento da Investigação

Numa era onde a tecnologia domina e substitui cada vez mais as pessoas em tarefas automatizadas, constitui-se como fundamental a correta gestão dos recursos humanos. A presente investigação tem como objetivo estudar a preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR para gerir conflitos interpessoais no seu local de trabalho com subordinados.

Para atingir os objetivos propostos elaborou-se um inquérito por questionário com 4 partes:

- 1ª parte - Enquadramento da Investigação
- 2ª parte - Caracterização da Amostra
- 3ª parte - Formação em Gestão de Conflitos
- 4ª parte - Visões e Estilos de Gestão de Conflitos

Face ao exposto, venho por este meio solicitar a V. Ex.ª que responda ao presente inquérito por questionário, com a duração de aproximadamente 10 minutos, uma vez que o seu contributo é muito importante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação em decurso.


Grato pela sua disponibilidade.

Atenciosamente,

Miguel Diamantino
Aspirante GNR-Infantaria

1

Figura n.º 21: Inquérito por Questionário página n.º 1.



GNR

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

A PREPARAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO INTERPESSOAL COM SUBORDINADOS:

Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana

2. Caracterização dos Inquiridos

* 1. Indique o posto a que pertence.

* 2. Qual a Unidade a que pertence?

* 3. Qual a função que desempenha atualmente?

* 4. Indique o seu género:

* 5. Indique o seu nível etário:

21 a 24 anos

25 a 28 anos

29 a 32 anos

33 a 36 anos

37 ou mais


* 6. Indique as Suas Habilitações Literárias

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Figura n.º 22: Inquérito por Questionário página n.º 2.



GNR

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

A PREPARAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO INTERPESSOAL COM SUBORDINADOS:

Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana

3. Formação em Gestão de Conflitos

Responda a todas as questões o mais sinceramente possível, de modo a que os resultados tenham interesse efetivo.

* 7. Considera a Gestão de Conflitos uma competência importante para um oficial da GNR?

Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. Com que frequência sentiu necessidade de saber gerir corretamente conflitos ao longo da sua carreira?

Nunca	Raramente	Por vezes	Com Frequência	Habitualmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. Durante a Academia Militar frequentou unidades curriculares relacionadas com a gestão de conflito?

Sim

Não

10. Qual a duração da formação durante a Academia? (Responda apenas no caso de ter respondido afirmativamente à pergunta n.º 9)

Menos de 3 horas.	Entre 3 a 6 horas.	Entre 6 a 9 horas.	Entre 9 a 12 horas.	Mais de 12 horas.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 11. Após a Academia Militar frequentou alguma formação na área da gestão de conflito?

Sim

Não

Figura n.º 23: Inquérito por Questionário página n.º 3.

12. Qual a duração da formação após a Academia? (Responda apenas no caso de ter respondido **afirmativamente** à pergunta n.º 11)

Menos de 3 horas. Entre 3 a 6 horas. Entre 6 a 9 horas. Entre 9 a 12 horas. Mais de 12 horas.

13. Essa formação pós Academia em gestão de Conflitos ocorreu no Curso de Promoção a Capitão? (Responda apenas no caso de ter respondido **afirmativamente** à pergunta n.º 11)

Sim

Não

* 14. Qual considera ser a fase ideal, das seguintes, para adquirir competências de gestão de conflito?

1º Ano da Academia

2º Ano da Academia

3º Ano da Academia

4º Ano da Academia

5º Ano da Academia - Tirocínio


Curso de Promoção a Capitão

* 15. Quando gere uma situação de conflito com um subordinado fá-lo a partir da sua experiência pessoal/exemplos ou com base em técnicas específicas de gestão de conflito?

	Muita experiência pessoal e um pouco de técnicas de gestão de conflito	Uso as duas de igual forma	Muitas técnicas de gestão de conflito e um pouco de experiência pessoal	Só técnicas de gestão de conflito
Só experiência pessoal				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4

Figura n.º 24: Inquérito por Questionário página n.º 4.



GNR

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

A PREPARAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO INTERPESSOAL COM SUBORDINADOS:

Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana

4. Visão e Estilos de Gestão de Conflito (Fonte: RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY)

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho entre **subordinados seus**.

Por favor, leia atentamente cada frase e selecione a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir.

DISCORDO FORTEMENTE | DISCORDO | INDIFFERENTE | CONCORDO | CONCORDO FORTEMENTE

Responda a todas as questões o mais sinceramente possível, de modo a que os resultados tenham interesse efetivo.

* 16. O conflito deve ser evitado, ele é o indicador de que algo não está a funcionar corretamente dentro de uma organização.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 17. O conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo. Não é necessariamente uma situação negativa, podendo mesmo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 18. O conflito pode ser uma força positiva e é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 19. Estilos de Gestão de Conflitos com os **Subordinados**

	Discordo				Concordo
	Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Fortemente
1. Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado , tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura n.º 25: Inquérito por Questionário página n.º 5.

	Discordo		Indiferente	Concordo	
	Fortemente	Discordo		Concordo	Fortemente
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do subordinado .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um subordinado .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Perante uma situação problemática com um subordinado , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Procuro analisar com o subordinado as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com um subordinado .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Geralmente atuo como desejam os meus subordinados .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Usualmente acato os desejos dos meus subordinados .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Perante uma situação problemática com um subordinado , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado , geralmente faço-lhe concessões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os subordinados .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Tento não mostrar desacordo com os subordinados .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Evito confrontos com os subordinados .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. No trabalho, de um modo geral acato as sugestões dos subordinados .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um subordinado , por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Perante uma situação problemática com um subordinado , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Perante um problema de trabalho com um subordinado , procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6

Figura n.º 26: Inquérito por Questionário página n.º 6.

	Discordo			Concordo	
	Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Fortemente
23. Colaboro com um subordinado para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas dos subordinados .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um subordinado .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com um subordinado para evitar problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com um subordinado .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Perante um problema de trabalho com um subordinado , tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7

Figura n.º 27: Inquérito por Questionário página n.º 7.

APÊNDICE D – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

D.1. RESULTADOS DA PARTE 2 - CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

A amostra abrangeu todo o território nacional, como espelha a Figura n.º 28.

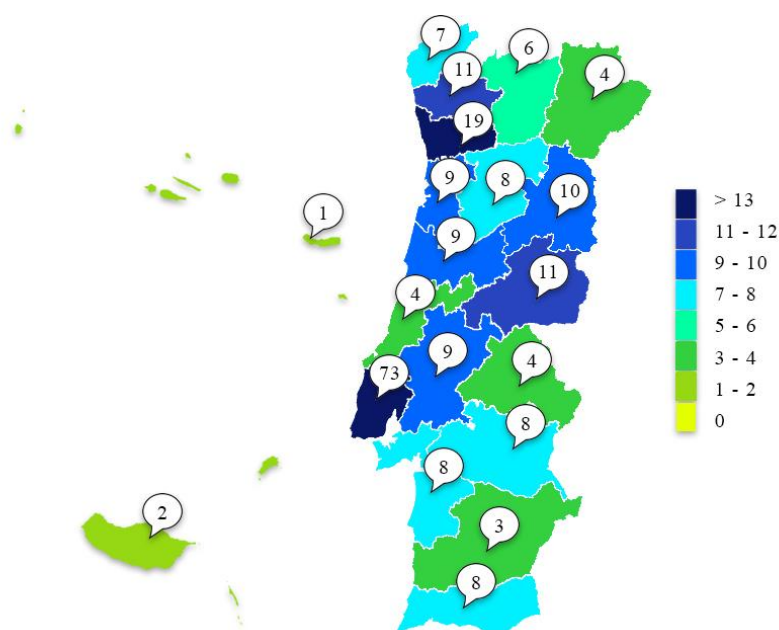


Figura n.º 28: Distribuição da amostra pelo território nacional (PQ 2).

Relativamente às habilitações literárias da amostra, 52 oficiais (24%) possuíam Licenciatura e 162 oficiais (76%) Mestrado, como demonstra a Figura n.º 29.

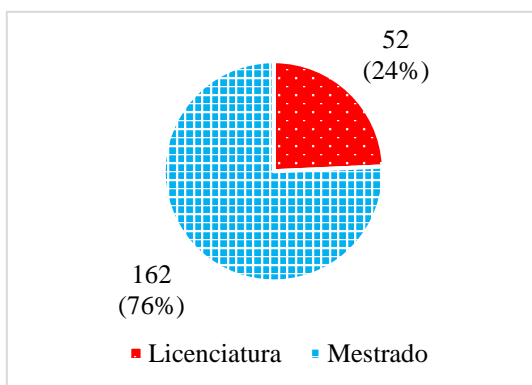


Figura n.º 29: Grau académico da amostra.

D.2. RESULTADOS DA PARTE 3 - FORMAÇÃO EM GESTÃO DE CONFLITO

A percentagem da amostra que afirma ter tido formação em gestão de conflito durante a AM foi de 60%, e após a AM 72%, como é visível nas Figuras n.º 30 e 31.

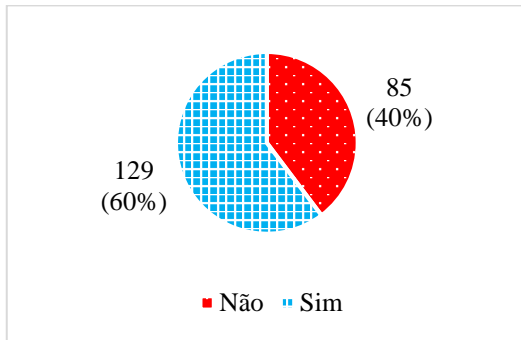


Figura n.º 30: Formação Gest. Conf. AM.

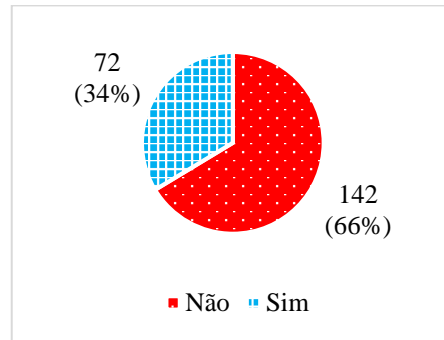


Figura n.º 31: Formação Gest. Conf. após AM.

Quando a amostra foi inquirida acerca do número de horas da formação ocorrida na AM em Gestão de conflito 85 oficiais (40%) não responderam à questão. Dos que responderam, 129 oficiais (60%) os resultados foram inconsistentes. Seria de esperar que, apesar de ocorrerem variações, as mesmas não fossem tão dispares, como é visível na Figura n.º 32. Já no que diz respeito à formação após a AM, 142 oficiais (66%) não responderam, e 73 oficiais (34%) responderam valores que levaram à realização da Figura n.º 33. Aqui é interessante observar que a duração da formação também não é uniforme.

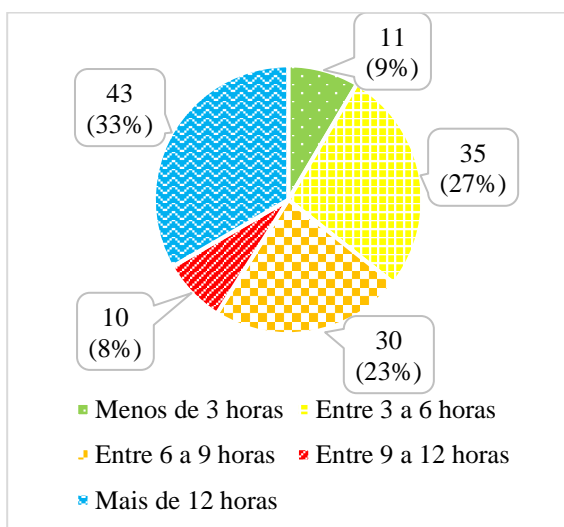


Figura n.º 32: Duração da formação AM (PQ 10).

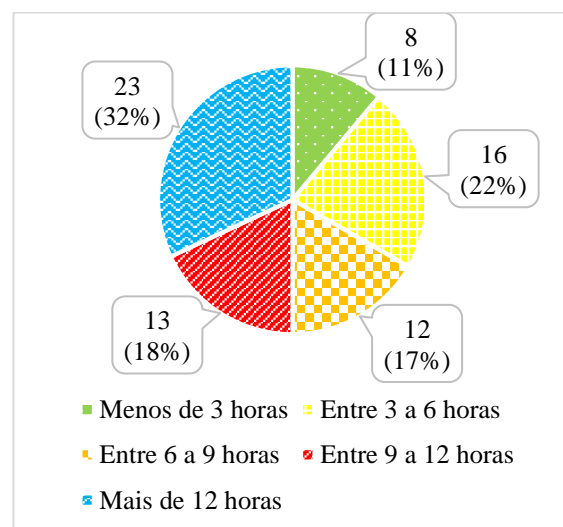


Figura n.º 33: Duração da formação após AM (PQ 12).

D.3. RESULTADOS DA PARTE 4 - VISÕES E ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO

Todos estes resultados foram calculados a partir das respostas às perguntas do inquérito por questionário. A tabela seguinte espelha esses dados utilizados:

Tabela nº 2: Resultados da Parte 4 do Inquérito por Questionário.

PQ	Média (μ)	Moda (m)	Desvio Padrão (σ)	Mínimo	Máximo
16	2,32	2	0,965	1	5
17	4,17	4	0,600	2	5
18	3,53	4	0,933	1	5
19.1	4,01	4	0,628	2	5
19.2	3,02	4	1,034	1	5
19.3	2,66	2	1,138	1	5
19.4	3,92	4	0,720	1	5
19.5	3,87	4	0,794	1	5
19.6	2,48	2	1,125	1	5
19.7	3,80	4	0,711	1	5
19.8	3,07	4	1,042	1	5
19.9	2,17	2	0,924	1	5
19.10	2,04	2	0,818	1	5
19.11	2,34	2	0,882	1	4
19.12	4,18	4	0,810	1	5
19.13	2,45	2	0,814	1	4
19.14	3,49	4	0,832	1	5
19.15	3,27	4	0,920	1	5
19.16	2,30	2	0,916	1	4
19.17	2,36	2	0,995	1	5
19.18	3,47	4	0,933	1	5
19.19	3,02	4	0,934	1	5
19.20	3,27	4	0,915	1	5
19.21	3,10	4	0,924	1	5
19.22	4,03	4	0,642	1	5
19.23	3,83	4	0,740	1	5
19.24	3,60	4	0,754	1	5
19.25	2,55	2	0,885	1	5
19.26	1,87	2	0,691	1	4
19.27	2,64	4	1,128	1	5
19.28	4,03	4	0,638	1	5

Destacamos os valores mais elevados obtidos na média (4,18 valores) e no desvio padrão (1,138 valores) e os valores mais baixos obtidos na média (1,87 valores) e no desvio padrão (0,600 valores).

D.4. ALPHA DE CRONBACH

Para se calcular o *Alpha de Cronbach* foram utilizados 31 itens da parte 4 – Visões e Estilos de Gestão de Conflito, com os resultados de 214 inquéritos válido, como demonstra a Tabela n.º 3.

Tabela n.º 3: Dados considerados na análise do inquérito por questionário.

Dados	N.º	%
Válidos	214	100,0
Excluídos	0	0,0
Total	214	100,0

Fonte: *IBM SPSS Statistics 24*.

Como resultado obtido através do *IBM SPSS Statistics 24* obtivemos o valor de 0,812 para o *Alpha de Cronbach* (α), o que indica um grau de fiabilidade muito bom, como demonstra a Tabela n.º 4.

Tabela n.º 4: *Alpha de Cronbach*.

<i>Alpha de Cronbach</i> (α)	Número de Itens
0,812	31

Fonte: *IBM SPSS Statistics 24*.

APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO



ACADEMIA MILITAR

A PREPARAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO INTERPESSOAL COM SUBORDINADOS: Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Miguel Ângelo Reis Diamantino

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR José Cardoso

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, abril de 2017

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A Academia Militar é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar que tem como missão formar oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR), habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas. Esta missão visa, ainda, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões do Exército e da GNR e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, surge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “**A Preparação do Líder Organizacional Para o Conflito Interpessoal com Subordinados: Estudo do caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana**”.

Numa sociedade onde a tecnologia domina e substitui cada vez mais as pessoas em tarefas automatizadas, constitui-se como fundamental a correta gestão dos recursos humanos. Assim, a presente investigação tem como objetivo estudar a preparação que os capitães e oficiais subalternos possuem ao nível da gestão de conflito interpessoal com os subordinados bem como as potencialidades e limitações dessa mesma preparação.

Face ao exposto, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência que me conceda uma entrevista, com a duração de aproximadamente 20 minutos, uma vez que o seu contributo é muito importante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação em decurso.

Grato pela sua atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

Miguel Ângelo Reis Diamantino

Aspirante de Infantaria da GNR

APÊNDICE F – GUIÃO DA ENTREVISTA

A PREPARAÇÃO DO LÍDER ORGANIZACIONAL PARA O CONFLITO

INTERPESSOAL COM SUBORDINADOS:

Estudo de Caso dos Capitães e Oficiais Subalternos da Guarda Nacional Republicana

1. ENQUADRAMENTO

O conflito, de acordo com Stephen Robbins (2002), pode ser definido como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante” e tem a potencialidade de ser um sério problema para qualquer organização. No entanto, o conflito também pode ser um fator que exponencia o desempenho de um grupo, quando o mesmo é bem gerido (Deutsch, 1990).

A alteração dos canais de comunicação e das interações, o aumento das distorções perceptivas e dos prejuízos, a diminuição da motivação laboral e o fomento da polarização e hostilidade são algumas das consequências mais comuns do conflito disfuncional. Já a promoção da aprendizagem e mudança e o fortalecimento do sentimento de identidade grupal são alguns dos resultados mais comuns do conflito funcional (Cunha & Leitão, 2012; Moreira & Cunha, 2007)

Existem três visões no que diz respeito ao conflito. A visão tradicional defende que o conflito deve ser evitado uma vez que ele é o reflexo de que algo não está a correr bem dentro de um grupo ou organização. A visão das relações humanas argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável de qualquer grupo, não sendo necessariamente uma situação negativa uma vez que tem a capacidade de potenciar o desempenho de um grupo. A terceira e última visão é a interacionista, esta visão defende abertamente que o conflito é indispensável para o desempenho eficaz de um grupo (Cunha & Leitão, 2012; Robbins, 2002; Thomas, 1992a).

Existem vários modelos sobre os diferentes estilos de gestão de conflito. No presente estudo seguiu-se o modelo bidimensional de Rahim que confronta o interesse pelo próprio com o interesse pelo outro. Deste resultam cinco estilos distintos: A integração (caraterizada por elevado interesse pelo próprio e elevado interesse pelo outro), a anuência (caraterizada por baixo interesse pelo próprio e elevado interesse pelo outro), a dominação (caraterizada

por elevado interesse pelo próprio e baixo interesse pelo outro), a evitação (caraterizada por baixo interesse pelo próprio e baixo interesse pelo outro) e o compromisso (caraterizada por moderado interesse pelo próprio e moderado interesse pelo outro).

O presente trabalho de investigação aplicada visa estudar a formação que os capitães e oficiais subalternos têm para gerir conflitos interpessoais com subordinados para posteriormente serem identificadas as suas potencialidades e limitações dessa mesma.

2. BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar - Direção de Ensino. (2015). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio: Trabalho de Investigação Aplicada.
- Academia Militar - Direção de Ensino. (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro: Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642.
- American Psychological Association [APA]. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). Washington: APA.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. a. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297–318.
- Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (2015). Forecasting Organizational Leadership: From back (1967) to the future (2034). Em *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 439–448). Emerald Group Publishing Limited.
- Behfar, K. J., Friedman, R., & Oh, S. H. (2016). Impact of Team (Dis)satisfaction and Psychological Safety on Performance Evaluation Biases. *Small Group Research*, 47(1), 77–107.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Boorstin, D. (1994). *Cleopatra's Nose: Essays on the Unexpected*. New York: Random House.

- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico. «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Journal of Chemical Information and Modeling* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2ª ed.). Porto: ASA.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). *Manual de Gestão construtiva de Conflito* (2ª ed.). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- De Dreu, C. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 88(4), 741–749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 97(2), 360–90.
- Deutsch, M. (1980). Fifty Years of Conflict. Em *Retrospection on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237–263.
- Dicionário Priberam. (2013). Definição de líder no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Obtido 20 de Abril de 2017, de <https://www.priberam.pt/dlpo/líder>
- Dimas, I., & Lourenço, P. (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. Em A. D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 195–232). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2007). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 183–205.
- Fairchild, J., & Hunter, S. T. (2014). «We’ve got creative differences»: The effects of task conflict and participative safety on team creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 48(1), 64–87.
- Gilin Oore, D., Leiter, M. P., & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and Organizational Factors

- Promoting Successful Responses to Workplace Conflict. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 56(3), 301–310.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465–495.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Moreira, R. B., & Cunha, P. (2007). Efeitos Do Conflito Nas Organizações : Ameaça Ou Contributo Para O Desenvolvimento Organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 4, 152–161.
- O’Neill, T. a., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the «Pros» and «Cons» of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*, 26(3), 236–260.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: Pitman Pub.
- Popper, K. (2005). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.
- Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 284–298.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). *Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale*. *Communication Yearbook*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38(1), 81–89.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict In Organizations* (3ª ed.). Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 154–171.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. (Tese de Doutoramento em Gestão). Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
- Sarmento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses* (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 265–274.
- Thomas, K. W. (1992b). Conflict and negotiation processes in organizations. Em M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª ed., pp. 651–717). Chicago: Rand McNally.
- Thornton, S. (2016). Karl Popper - The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2016 Edition). Obtido 23 de Março de 2017, de <https://plato.stanford.edu/entries/popper/>
- Torres, S. C. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*. (Dissertação de Mestrado em Mediação e Interculturalidades). Porto: Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Academia Militar- Estado-Maior do Exército.

3. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

3.1. Nome:	
3.2. Género:	
3.3. Idade:	
3.4. Habilitações Literárias:	

3.5. Posto:	
3.6. Função:	
3.7. Local:	
3.8. Data:	
3.9. Hora de Início e Fim:	

4. ENTREVISTA

As suas respostas são fundamentais para atingir os objetivos da presente investigação, como tal é fundamental que as mesmas sejam o mais completas possível. Todas as respostas servirão apenas como objeto de estudo para a investigação e, se necessário, serão classificadas.

Se pretender a análise prévia das respostas de modo a salvaguardar os interesses de V. Ex.^a as mesmas ser-lhe-ão facultadas. Da mesma forma o trabalho final poderá ser-lhe facultado na íntegra assim que tiver sido aprovado.

1. Em seu entender, a gestão de conflito é uma competência de liderança importante para os capitães e oficiais subalternos da GNR? Porquê?
2. Quais são as principais consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR?
3. Qual é a fase de formação ideal para os oficiais da GNR adquirirem competências de gestão e conflito? Porquê?
4. Qual é a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR? Indique potencialidades e limites dessa visão.
5. Acha que as estratégias de gestão de conflito utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR são as mesmas ao longo do percurso profissional? Porquê?
6. Quais são as estratégias de gestão de conflito mais utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR com os seus subordinados?
7. Acha importante dotar os oficiais da GNR de competências de gestão de Conflito? Porquê?
8. Acha que os oficiais da GNR são bem preparados para gerir conflitos? Porquê?
9. De que forma poderíamos potenciar a preparação dos capitães e oficiais subalternos para gerir conflitos interpessoais?

APÊNDICE G – ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

G.1. CODIFICAÇÃO ALFANUMÉRICA CROMÁTICA DAS ENTREVISTAS

Da análise das entrevistas resultou o Quadro n.º 9, que explana a codificação numérica e cromática utilizada na investigação.

Quadro n.º 9: Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.

Pergunta da Entrevista	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
1. Em seu entender, a gestão de conflito é uma competência de liderança importante para os capitães e oficiais subalternos da GNR? Porquê?	Importância da Gestão de Conflito	Importante	UR. 1.1
2. Quais são as principais consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR?	Consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR	Organizacionais	UR 2.1
		Interpessoais	UR 2.2
3. Qual é a fase de formação ideal para os oficiais da GNR adquirirem competências de gestão e conflito? Porquê?	Fase ideal de formação em gestão de conflito	Fase final da AM	UR 3.1
		Após a AM	UR 3.2
4. Qual é a visão do conflito mais comum entre os capitães e oficiais subalternos da GNR? Indique potencialidades e limites dessa visão.	Visões do Conflito	Clássica	UR 4.1
		Relações Humanas	UR 4.2
		Interacionista	UR 4.3
5. Acha que as estratégias de gestão de conflito utilizadas pelos capitães e oficiais subalternos da GNR são as mesmas ao longo do percurso profissional? Porquê?	Estratégias de Gestão de Conflito	Evolução na utilização	UR 5.1
Estratégias cooperativas não		UR 6.1	
Estratégias cooperativas		UR 6.2	
7. Acha importante dotar os oficiais da GNR de competências de gestão de Conflito? Porquê?	Preparação para a Gestão de Conflito	Importante	UR 7.1
8. Acha que os oficiais da GNR são bem preparados para gerir conflitos? Porquê?		Boa preparação	UR 8.1
		Preparação com lacunas	UR 8.2
9. De que forma poderíamos potenciar a preparação dos capitães e oficiais subalternos para gerir conflitos interpessoais?		Melhorar a formação	UR 9.1
		Estudos de Caso	UR 9.2
		Lições aprendidas	UR 9.3

G.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO POR QUESTÃO

A análise do conteúdo foi realizada por cada questão da entrevista. Dessa análise resultaram os quadros seguintes

Quadro n.º 10: Análise de conteúdo da questão n.º 1 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Pergunta 1. Importância da Gestão de conflito para o Líder Organizacional		
E1	UR 1.1	“É uma competência importante uma vez que os capitães e oficiais subalternos lidam várias vezes com diversos tipos de conflitos.”
E2	UR 1.1	“É importante porque vão lidar com sargentos e guardas no seu dia-a-dia, em diversas áreas (...) e há sempre probabilidades de haver conflitos.”
E3	UR 1.1	“Onde há comunidades há conflitos, portanto é importante para todos. Para Capitães e subalternos em particular pelo facto de terem uma ligação mais direta com um maior número de militares.”
E4	UR 1.1	“Eu considero que é essencial. Em primeiro lugar porque saber gerir conflitos promove uma atmosfera de trabalho mais saudável e produtiva. E também porque possuir essa competência constitui fator motivacional e de confiança no próprio líder ou na pessoa que ocupa a posição de chefia.”
E5	UR 1.1	“Sim, claro que é importante. Sobretudo em ambiente de conflitualidade permanente. (...) saber lidar com o conflito é imprescindível.”
E6	UR 1.1	“Sim. (...) A gestão de homens é uma tarefa cada vez mais exigente no contexto em que os homens vivem.”

Quadro n.º 11: Análise de conteúdo da questão n.º 2 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Pergunta 2. Consequências dos conflitos disfuncionais para a GNR		
E1	UR 2.1	“Outra consequência é o degradar da imagem da instituição. (...) há sempre algum dano na imagem e na quebra de confiança, quer dos militares quer dos cidadãos que assistem ao mesmo, relativamente à própria instituição (...). Assim sendo, perante um conflito disfuncional onde não existe capacidade para lidar com o mesmo, o desempenho dos militares pode ser afetado. Num patamar extremo, o conflito leva os militares a (...) afastarem-se do serviço ou a baixarem a produtividade na realização do seu trabalho.”
	UR 2.2	“Um das principais consequências é o stress gerado nos subordinados e no próprio oficial, independentemente do tipo de conflito. (...) ao se gerar stress derivado de um problema com um subordinado, com a hierarquia ou com pessoas externas à instituição, há sempre algum dano na imagem e na quebra de confiança, quer dos militares quer dos cidadãos que assistem ao mesmo, relativamente (...) ao oficial em causa. Num patamar extremo, o conflito leva os militares a pedirem baixas psicológicas (...).”
E2	UR 2.1	“Portanto estamos perante uma situação disfuncional onde há o interesse do próprio, do outro e da instituição.”
	UR 2.2	“Portanto estamos perante uma situação disfuncional onde há o interesse do próprio, do outro e da instituição.”
E3	UR 2.1	“Os conflitos, se não forem bem geridos podem constituir (...) mau funcionamento do serviço se as causas do mesmo não forem resolvidas. (...) esses conflitos levam a uma atitude de meros executantes às ordens e, naturalmente prejudica o serviço.”

	UR 2.2	“Os conflitos (...) quando são mal geridos tendem a criar desmotivação e um ambiente de trabalho complicado (...). Quando há uma crise de desmotivação se não for resolvida pode levar ao absentismo e laxismo .”
E4	UR 2.1	“(…) a existência de conflitos por resolver ou mal resolvidos gera perda de eficácia nos grupos e equipas de trabalho . Isto acarreta uma diminuição da produtividade, uma deficiente circulação da informação entre os membros da equipa, falta de entrosamento e de empenhamento . Porque a existência de conflitos que não são devidamente tratados acaba por desmotivar as pessoas, gerar má comunicação, perda de tempo e de energia que é necessária para mobilizar as pessoas para as tarefas .”
	UR 2.2	“(…) há falta de coesão e de camaradagem, há desconfiança , os conflitos de relacionamento emergem muito mais, há uma híper valorização das questões pessoais em detrimento das questões funcionais porque estas questões não são tratadas nem são tidas em conta e, um aspeto que eu destaco, uma incapacidade de lidar com a crítica e as chamadas de atenção . As pessoas não conseguem retirar o potencial positivo de uma crítica, ficam muito ofendidas ou acham que estão a ser perseguidas, maltratadas. Por vezes há também sabotagem das próprias tarefas, absentismos , entre outros aspetos.”
E5	UR 2.1	“(…) O absentismo realmente acontece por várias razões , uma delas é a má estruturação do trabalho.”
	UR 2.2	“Ou seja, cada homem carrega atrás de si uma família, quando se está afastado (...) a atitude dele muda, o comportamento dele muda e a tendência para sentir o mal-estar está presente . (...) A segunda razão do absentismo é não se sentir satisfeito com o local de trabalho ou ter problemas muito graves em casa .”
E6	UR 2.1	“Estes conflitos prejudicam a organização na medida em que temos (...) um baixo rendimento laboral, baixa criatividade (...) Sabemos que uma organização com homens disfuncionais pode ter uma vida muito curta e inclusive levá-la a falência .”
	UR 2.2	“Estes conflitos prejudicam a organização na medida em que temos (...) dificuldades nas relações interpessoais .”

Quadro n.º 12: Análise de conteúdo da questão n.º 3 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Pergunta 3. Fase ideal de formação em gestão de conflito		
E1	UR 3.1	“Obviamente o primeiro patamar, o curso de formação inicial de oficiais. Ou seja, na Academia Militar durante o curso de formação . (...) O ano ideal (para adquirir as competências atrás mencionadas) seria mais na fase final do curso, 4º ano , eventualmente, que é um ano que antecede o tirocínio e o contacto já com os próprios militares da guarda.”
	UR 3.2	“Essa matéria deve ser também desenvolvida nos cursos de promoção porque a gestão de conflitos tem vários patamares ao longo da carreira e, esse tipo de situação ocorre de forma diferente ao longo da carreira. (...) ao longo da carreira, penso que, também seria necessário fazer, de vez em quando, algum reforço desse tipo de formação .”
E2	UR 3.1	“Na minha opinião deve ser no final dos primeiros quatro anos de formação , de forma a perceberem com exemplos práticos, e estudos de caso para que possa ser discutido na forma de ser resolvido.”
	UR 3.2	“A forma como enquadram ou são enquadrados nos primeiros quatro anos deveriam ser alteradas em prol de melhorar os indivíduos, e complementada nos cursos de promoção posteriores .”
E3	UR 3.1	“ A formação deve ser incidida numa fase mais tardia do mestrado . Para essa aprendizagem funcionar, esta em particular, precisa de exemplos concretos de modo a que o aluno se sinta parte integrante do problema, ficando recetivo a todo um quadro de formação desta área.”

E4	UR 3.1	“A fase de tirocínio, aponto este momento como crucial porque acontece antes de qualquer experiência de comandos e de gestão grupos (...) Numa fase inicial é importante saber que existem conflitos, consequências podem ter e que procedimentos se devem adotar perante determinadas ocorrências.”
	UR 3.2	“Depois já como C.P.C como existe, já com outra maturidade e experiência, aprofundar a formação com uma componente mais reflexiva.”
E5	UR 3.2	“Por isso é que tanto a formação na Guarda Nacional Republicana, no Exército Português, na Marinha, na Força Aérea, mas nomeadamente entre nós, uma instituição militar é uma formação ao longo da vida.”
E6	UR 3.1	“Julgo que no curso base, ou seja, que a formação seja adquirida antes de iniciarem funções de liderança.”

Quadro n.º 13: Análise de conteúdo da questão nº 4 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Pergunta 4. Visões do Conflito		
E1	UR 4.2	“Eu, para mim, o conflito é inevitável. A partir do momento em que existe uma relação entre pessoas, seja em que patamar for, é inevitável e, por isso, deve ser encarado como algo natural que tem que ser gerido da melhor forma.”
E2	UR 4.1	“Estou na Guarda desde 1989 e encontrei as três visões, a tradicional, a de relações humanas e a interacionista.”
	UR 4.2	“Estou na Guarda desde 1989 e encontrei as três visões, a tradicional, a de relações humanas e a interacionista.”
	UR 4.3	“Estou na Guarda desde 1989 e encontrei as três visões, a tradicional, a de relações humanas e a interacionista.”
E3	UR 4.1	“Quando se é subalterno há a necessidade de ganhar ascendência, e nessa altura, se não houver engenho e arte suficiente podem ganhar-se atitudes bastante impositivas ou porque é influenciado por outros indivíduos, que evidentemente gera conflitos.”
E4	UR 4.1	“No meu ponto de vista onde ainda impera uma visão tradicional, conservadora que procura apagar ou negar a existência de conflitos, diria que numa fase inicial por razões de insegurança, e porque os oficiais se querem sentir confortáveis e não querem andar a pisar terreno desconhecido, em que muitas vezes não sabem gerir situações. Estas atitudes irão reverter contra os mesmos. Por vezes impera a razão da força e não a força da razão.”
E5	UR 4.2	“Portanto, reconhecer a conflitualidade, reconhecer que ela existe é quase uma evidência, transformar o exercício da conflitualidade em exercício de competição é um ato de inteligência e fazer com que o conflito seja diminuído e possa ser resolvido é, também, um ato de inteligência.”
E6	UR 4.2	“Considero que a visão das relações humanas está sempre atual nos dias de hoje. Potencializar o desempenho dos homens, gerir conflitos para que todos estejam disponíveis para trabalhar em grupo e de forma motivada, colocando toda a sua energia ao serviço dos homens e por conseguinte da organização.”

Quadro n.º 14: Análise de conteúdo da questão n.º 5 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Pergunta 5. Estratégias de Gestão de Conflito		
E1	UR 5.1	“A capacidade para lidar com a gestão do conflito acaba por evoluir um pouco à medida que se ganha experiência de comando (...) à medida que vão evoluindo na carreira e vão tendo experiência de comando vão sabendo lidar melhor com o conflito.”
E2	UR 5.1	“Não. Quando as pessoas ganham maturidade e experiência profissional alteram alguns procedimentos, comportamentos e atitudes, conseguindo prever certas atitudes, evitá-las ou contornando-as.”
E3	UR 5.1	“Presumo que não, à medida que a experiência se vai adquirindo há uma aprendizagem que dela decorre.”
E4	UR 5.1	“(…) creio que com o passar dos anos há uma maior flexibilização de estratégias e investe-se mais em soluções de compromisso e de colaboração.”
E5	UR 5.1	“Por isso é que por muitas voltas que a gente dê ao texto, são os valores, os princípios humanistas e os exemplos que verdadeiramente levam um oficial da GNR a melhorar as suas técnicas de gestão de conflito ao longo do tempo.”
E6	UR 5.1	“Não. Julgo que na formação base devem ser dados os primeiros passos na aquisição de estratégias de resolução e gestão de conflitos e depois de alguns anos de experiência, devem desenvolver as suas capacidades e melhorar as suas dificuldades sentidas durante o seu comando.”

Quadro n.º 15: Análise de conteúdo da questão n.º 6 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Questão 6. Estratégias de Gestão de Conflito		
E1	UR 6.2	“Não existe formação nessa área, ou existe muito pouca. No fundo acaba por ser um pouco só a transmissão de experiência e até um aconselhamento dos mais experientes e dos mais antigos, com base numa boa comunicação.”
E2	UR 6.2	“A mais desejável, e a que todos nos deveríamos esforçar. Todos devem possuir um espírito de colaboração, fazemos parte de um todo e o esforço deve ser comum, um militar é obrigado a ser camarada um do outro, de modo a poderem colaborar.”
E3	UR 6.1	“Depende de personalidades. Houve casos em que as estratégias foram impositivas e não colaborativa. Nestes processos é bom ter presente de que no que diz respeito às regras é bom não compagnar, e ter a noção que o não cumprimento é no fundo criar uma nova regra.”
E4	UR 6.1	“Primeiro a dominação, o evitamento porque como já referi há um certo receio de tocar nestes assuntos. Há o fator da falta de tempo que leva à procrastinação dos problemas.”
	UR 6.2	“Ocasionalmente o compromisso, normalmente é uma solução rápida e sem grande envolvimento pessoal, há uma repartição do objeto de conflito. É uma solução rápida, e resolve-se em termos práticos.”
E5	UR 6.2	“É assim, eu posso ter inúmeras técnicas, mas se a minha atitude não for uma atitude de frontalidade, se a minha atitude não for uma atitude de colaboração, se a minha atitude for uma atitude que varia conforme os atores e conforme as circunstâncias, isso descredibiliza aquele que quer resolver o conflito.”
E6	UR 6.2	“São as estratégias de resolução de problemas ou negociação e a estratégia do compromisso.”

Quadro n.º 16: Análise de conteúdo da questão n.º 7 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Pergunta 7. Preparação para a Gestão de Conflito		
E1	UR 7.1	“Sim, acho importante. (...) a formação potencia a forma a agir com conhecimento de causa e, obviamente, que isso trará melhores resultados na área da gestão dos conflitos. Como referi anteriormente, a consequência disso será um aumento da qualidade do serviço e da motivação dos militares.”
E2	UR 7.1	“Sim, bastante. Quando se diz que a liderança é a arte de influenciar e gerir indivíduos, falamos de algo muito importante, na realidade liderar é conseguir influenciar pessoas e dirigi-las no sentido que nós queremos, seja esse sentido uma resolução eficiente do conflito ou outro.”
E3	UR 7.1	“Sim. Porque o conflito é uma constante em qualquer comunidade. A boa ou má gestão da mesma faz a diferença entre se ter um grupo coeso e orientado para um cumprimento de missão, de um grupo que não cumpre a missão, ou não a cumpre da melhor maneira. (...) é fundamental que o próprio oficial tenha formação na área e que se conheça para poder liderar e gerir a situação.”
E4	UR 7.1	“Importantíssimo. Tão importante ou mais do que saber desenhar objetivos, planificar ações ou missões, gerir recursos humanos e materiais, ou ainda saber de logística, uma vez que tudo isto são competências de gestão. Até porque, como eu já referi, um oficial pode ser muito competente nestes domínios, mas se não souber gerir conflitos as coisas acabam por funcionar mal ou ficam aquém do esperado. Tudo corre bem se os conflitos são devidamente enquadrados e geridos em ordem à sua funcionalidade.”
E5	UR 7.1	“Sim, acho.”
E6	UR 7.1	“Sim. Na medida em que se os oficiais forem dotados destas competências podem resolver precocemente estes conflitos e assim contribuírem para uma organização mais saudável.”

Quadro n.º 17: Análise de conteúdo da questão n.º 8 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Pergunta 8. Preparação para a Gestão de Conflito		
E1	UR 8.2	“Portanto, penso que é possível melhorar a preparação dos capitães e oficiais subalternos da GNR , no que diz respeito à gestão de conflito. As missões da guarda, ou as tarefas a cumprir não são dos oficiais, mas sim da instituição e, por isso, há que existir a compreensão de parte a parte do que há a cumprir e ceder, naquilo que há a ceder”
E2	UR 8.2	“ No meu entender não . Quando falamos em liderança temos que ter consciência daquilo que é mais importante para um líder, que é o elemento humano com quem trabalha.”
E3	UR 8.2	“ Têm que melhorar . Arranjando formações na área da liderança.”
E4	UR 8.2	“Inicialmente acho que não estão devidamente alertados e passam por situações em que se sentem constrangidos, não sabem como agir e adotam soluções pouco sensatas e que só pioram as coisas. É um aprender errante.”
E5	UR 8.1	“(…) considero que a preparação atual, apesar de não ser a ideal, prepara os oficiais que saem da Academia para gerir conflitos .”
E6	UR 8.2	“ Não , pois ao longo da sua formação não tem sido considerada importante esta matéria, como podemos constatar nos currículos dos cursos que frequentam.”

Quadro n.º 18: Análise de conteúdo da questão n.º 9 da entrevista.

Entrevistado	U.R.	Unidade de Contexto
Pergunta 9. Preparação para a Gestão de Conflito		
E1	UR 9.1	“Primeiro a formação. Como disse, esta deve ser desde início porque a formação em ambiente escolar, neste caso na Academia Militar, pode dar frutos mais tarde.”
	UR 9.2	Depois com ações ao longo da carreira, até com exercícios práticos (etc.) e, eventualmente, até com ações de sensibilização, formação interna, comunicação interna, que permite despertar os oficiais para esta necessidade de saber gerir os conflitos.”
E2	UR 9.1	“Como referi anteriormente, a formação na academia militar durante os quatro anos não deveria ser tão teórica, tão académica, mas mais vocacionada para a nossa realidade.”
	UR 9.2	“Devemos ter na Academia, oficiais com experiência a apresentar casos práticos, como casos de estudos a serem estudados de modo a chegar a um compromisso, reconhecer os erros, que irá contribuir para evitar futuros conflitos.”
E3	UR 9.1	“Há vários mecanismos que no meu entender devem ser desenvolvidos nesse sentido, desenvolver uma doutrina na área problemática, possuir técnicas e ferramentas de atuação, investigação, partilhando as práticas. Esta área está subjacente a aspetos e questões que determinam o nível de motivação de moral e disciplina dos militares.”
	UR 9.2	“Há vários mecanismos que no meu entender devem ser desenvolvidos nesse sentido, desenvolver uma doutrina na área problemática, possuir técnicas e ferramentas de atuação, investigação, partilhando as práticas. Esta área está subjacente a aspetos e questões que determinam o nível de motivação de moral e disciplina dos militares.”
E4	UR 9.1	“É uma área na qual se deve investir mais, na sua formação académica e relevar a importância de uma formação adequada e esclarecida para lidar com estas questões.”
	UR 9.2	“Muita formação, ações de sensibilização, workshops, pequenos módulos mais virados para a prática que podem ser orientados por técnicos ou militares com experiência, ainda há muito que se possa fazer para melhorar as competências dos oficiais nesta área.”
E5	UR 9.3	“Eu acho que uma das coisas que vocês podem aprender a introduzir é esse sistema de lições aprendidas para o comportamento organizacional interno.”
E6	UR 9.1	“Melhorando as suas competências em Comunicação Interpessoal, Gestão de Conflitos e Técnicas de Negociação, e Trabalho em Equipa.”

ANEXOS

ANEXO A – DOMÍNIO E TIPO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA



Figura n.º 34: Domínio e tipo de competências.

Fonte: Rouco (2012, p. 334).

ANEXO B – MODELOS DE ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO INTERPESSOAL

Tabela nº 5: Modelos dos Estilos de Gestão do Conflito Interpessoal.

Styles of Handling Interpersonal Conflict: Models of 2–5 Styles

Models	I	II	Styles III	IV	V
Two Styles					
Deutsch (1990)	Cooperation	—	—	Competition	—
Knudson, Sommers, & Golding (1980)	Engagement	—	Avoidance	—	—
Three Styles					
Putnam & Wilson (1982)	Solution–Orientation	Non–Confrontation	—	Control	—
Lawrence & Lorsch (1967a)	Confrontation	Smoothing	—	Forcing	—
Billingham & Sack (1987)	Reasoning	—	—	Verbal Aggression Violence Attack	—
Rands, Levinger, & Mellinger (1981)	—	—	Avoid		Compromise
Four Styles					
Pruitt (1983)	Problem Solving	Yielding	Inaction	Contending	—
Kurdek (1994)	Problem Solving	Compliance	Withdrawal	Engagement	—
Five Styles					
Follett (1940)	Integration	Suppression	Avoidance	Domination	Compromise
Blake & Mouton (1964)	Confrontation	Smoothing	Avoiding	Forcing	Compromise
Thomas (1976)	Collaborating	Accommodating	Avoiding	Competing	Compromising
Rahim (1983a)	Integrating	Obliging	Avoiding	Dominating	Compromising

Fonte: Rahim (2001, p. 25).

ANEXO C – SITUAÇÕES APROPRIADAS E INAPROPRIADAS À UTILIZAÇÃO DOS ESTILO DE GESTÃO DE CONFLITO

Tabela nº 6: Situações apropriadas e inapropriadas à utilização de cada Estilo de Gestão de Conflito.

Styles of Handling Interpersonal Conflict and Situations Where They Are Appropriate or Inappropriate

Conflict Style	Situations Where Appropriate	Situations Where Inappropriate
Integrating	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issues are complex. 2. Synthesis of ideas is needed to come up with better solutions. 3. Commitment is needed from other parties for successful implementation. 4. Time is available for problem solving. 5. One party alone cannot solve the problem. 6. Resources possessed by different parties are needed to solve their common problems. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Task or problem is simple. 2. Immediate decision is required. 3. Other parties are unconcerned about outcome. 4. Other parties do not have problem-solving skills.
Obliging	<ol style="list-style-type: none"> 1. You believe that you may be wrong. 2. Issue is more important to the other party. 3. You are willing to give up something in exchange for something from the other party in the future. 4. You are dealing from a position of weakness. 5. Preserving relationship is important. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is important to you. 2. You believe that you are right. 3. The other party is wrong or unethical.
Dominating	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is trivial. 2. Speedy decision is needed. 3. Unpopular course of action is implemented. 4. Necessary to overcome assertive subordinates. 5. Unfavorable decision by the other party may be costly to you. 6. Subordinates lack expertise to make technical decisions. 7. Issue is important to you. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is complex. 2. Issue is not important to you. 3. Both parties are equally powerful. 4. Decision does not have to be made quickly. 5. Subordinates possess high degree of competence.
Avoiding	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is trivial. 2. Potential dysfunctional effect of confronting the other party outweighs benefits of resolution. 3. Cooling-off period is needed. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issue is important to you. 2. It is your responsibility to make decision. 3. Parties are unwilling to defer; issue must be resolved. 4. Prompt attention is needed.
Compromising	<ol style="list-style-type: none"> 1. Goals of parties are mutually exclusive. 2. Parties are equally powerful. 3. Consensus cannot be reached. 4. Integrating or dominating style is not successful. 5. Temporary solution to a complex problem is needed. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. One party is more powerful. 2. Problem is complex enough, needing problem-solving approach.

Fonte: Rahim (2001, p. 82).

ANEXO D – CONDIÇÕES ANTECEDENTES E CONDIÇÕES
DESENCADEANTES DO CONFLITO

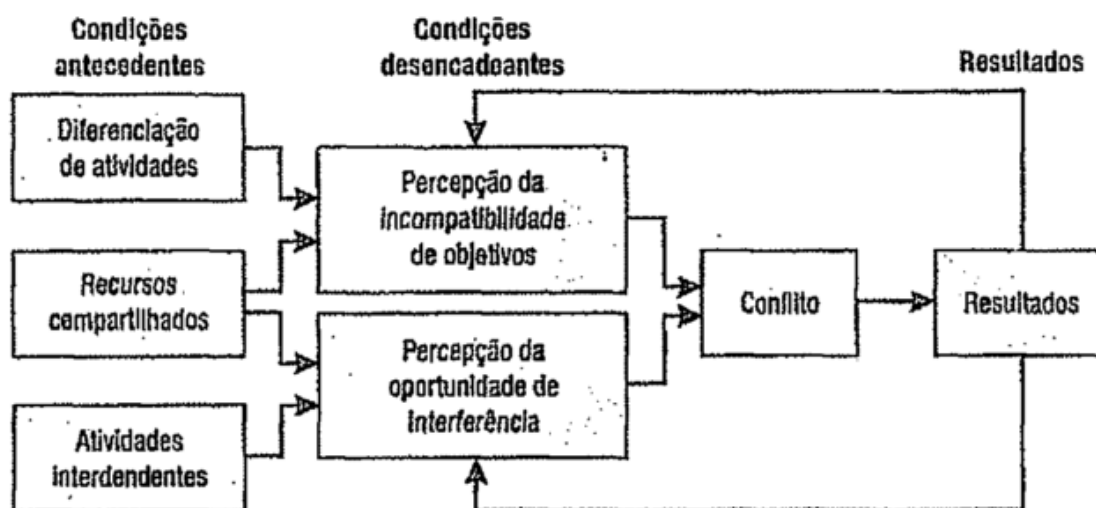


Figura n.º 35: Condições antecedentes e condições desencadeantes do conflito.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 362).

ANEXO E – O PROCESSO DE GESTÃO CONFLITO

Process of Managing Organizational Conflict

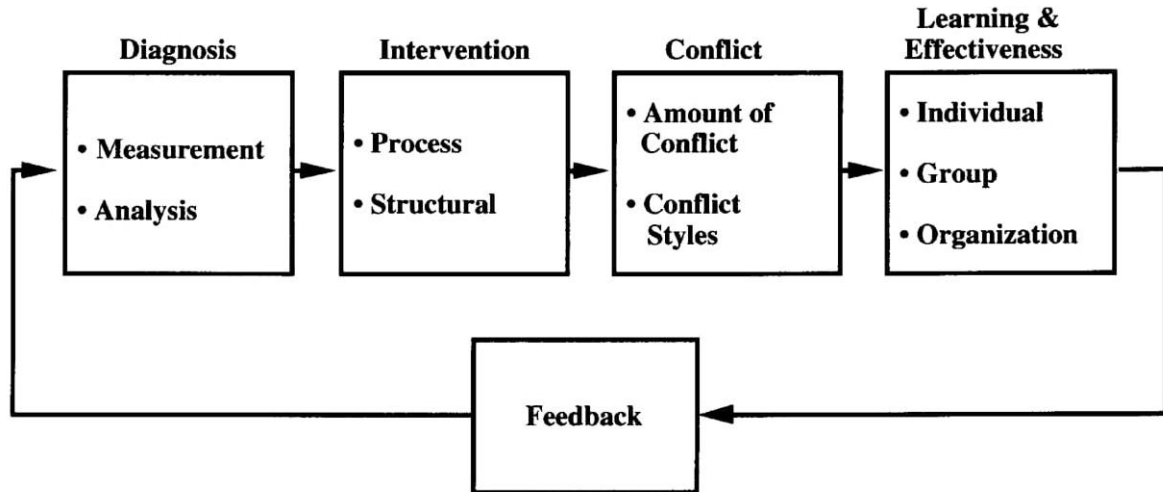


Figura n.º 36: Processo de Gestão do Conflito.

Fonte: Rahim (2001, p. 87).

ANEXO F – REFERENCIAL DE VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

Tabela nº 7: Referencial de verificação de hipóteses.

Valor da variável (χ)	Hipótese
$\chi = 100 \%$	Totalmente verificada
$80\% \leq \chi < 100 \%$	Verificada
$50\% \leq \chi < 80 \%$	Parcialmente verificada
$0\% \leq \chi < 50 \%$	Não verificada
$\chi = 0 \%$	Totalmente não verificada

Fonte: Sarmento (2013, p. 15).