



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE COIMBRA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR NO ÂMBITO DO CURSO
DE Mestrado em Gestão Empresarial**

CONFLITOS E GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Marcelino Vieira Cá

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a orientação de:

Orientador: Prof. Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho

Supervisor: Dr. Miguel Ângelo Diogo Branquinho

Maio de 2017

RESUMO:

Este estudo surge do interesse em analisar os conflitos que surgem entre os operadores, enquanto pessoas que trabalham no mesmo espaço, com regras muito próprias e interesses muito distintos. Assim, propomo-nos analisar os conflitos interpessoais vivenciados por estes, no contexto de funcionamento diário do MMDPV, nomeadamente as ações possíveis para a resolução destes conflitos, entre todos os atores participantes na atividade permanente de funcionamento, num espaço comercial de grandes dimensões, como é o caso do Mercado Municipal D. Pedro V.

CHAVE: Conflitos, Gestão de Conflitos nas organizações e nas empresas.

ABSTRACT:

This study appeared with the interest on analyzing the conflicts that appear among the operators, as people that work in the same space, very personal rules and very different interests. So, we intend to analyze the conflicts among people which are lived by them, in the contexts of daily operation on MMDPV, especially the possible actions ipants actors in the permanent operation activity, in a commercial space of great dimension, as it is the case of the Municipal Market D. Pedro V.

KEYWORDS: Conflicts, management of conflicts in the organizations and companies.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à minha família e, em especial ao meu filho.

Quero agradecer a Deus todo-poderoso pelo dom da vida, pela força e vontade que me deu para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador de estágio Prof. Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho; Dr. Gabriel Luís de Matos Eleutério Silva e ao Prof. Doutor João Paulo Coelho Marques, pela vontade e paciência que tiveram comigo durante todo esse tempo para que hoje este trabalho se torne numa realidade.

Aos meus professores e às minhas professoras, aos funcionários do ISCAC em geral pela atenção que me têm dado durante todo esse tempo.

Ao meu supervisor de estágio na Camará Municipal de Coimbra Dr. Miguel Ângelo Diogo Branquinho, que além de supervisor, é um irmão, um amigo, e um companheiro, com quem se aprende muitas coisas.

Aos meus familiares que me apoiaram, assistiram em todo esse processo, o meu obrigado a todos eles, em especial ao meu filho que está a crescer longe do pai.

Por fim, aos meus amigos e colegas de turma, dizer-vos que a vossa amizade é um tesouro que tentarei guardar até os últimos dias da minha vida.

ÍNDICE GERAL

RESUMO:.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE TABELAS.....	6
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	6
ÍNDICE DE SIGLAS.....	7
CAPITULO I.....	9
INTRODUÇÃO.....	9
A JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1 - OBJETIVOS	12
1.1 - Objetivos gerais:	12
1.2 - Objetivos específicos	12
2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
2.1 - Conceitos de Conflito	13
2.2 -Tipos de Conflitos	14
2.3 - Situações Suscetíveis de provocar conflitos.....	15
2.4 - Gestão de Conflitos	17
2.5 - Estratégia para a Resolução de Conflitos	20
2.6 - Comunicação	21
2.7 - A preparação para a negociação.....	23
2.8 - Como um Gestor pode Resolver Conflitos.....	24
2.9 - Tomada de Decisão	25
2.9.1 - O modelo racional	25
CAPITULO II.....	29
3- METODOLOGIA.....	29
4- CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA - CMC	29
4.1 - Historial.....	29

4.2 - Autarquias Locais Noção e Enquadramento:.....	29
4.3 - Órgãos	30
4.4- MERCADO.....	30
4.4.1 - Historial	30
4.4.2 - Modelo de gestão.....	32
4.4.3 - Missão.....	33
4.4.4 - Recursos Humanos.....	34
4.4.5 - Estrutura Orgânica	35
5.- ATIVIDADES	35
5.1 - Atividades realizadas no âmbito do estágio no Mercado D. Pedro V.....	35
5.1.2 - Conflito e Resolução de Conflito no Mercado D. Pedro V.....	36
5.1.3 – Fatores e Situações suscetíveis de provocar conflitos no mercado	36
5.1.4. - Análise do Autodiagnóstico de Gestão de Conflitos.....	39
5.1.5 – Quanto à resolução de conflito no Mercado Municipal D. Pedro V	42
5.1.5.1 – Análise sobre concorrentes	44
6. – CONCLUSÃO	48
7. - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
8.- ANEXOS	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 O Mercado da Praça de São Bartolomeu (hoje Praça do Comércio)	31
Figura 2 O mercado do Largo de Sansão (hoje Praça 8 de Maio).....	31
Figura 3 O Mercado do (antigo) Largo da Feira, frente à Sé Nova.....	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Pessoas inquiridas	40
Tabela 2 Gestão do conflito	41

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Representação gráfica em números	40
Gráfico 2 Representação gráfica em %.....	40
Gráfico 3 Representação gráfica em número.....	41
Gráfico 4 Representação gráfica em %.....	41

ÍNDICE DE SIGLAS

4 EP – Equipas de Projeto

AM/Freg – Associações de Municípios/Freguesias

APL – Atividade Produtiva Local

CBS – Corporação de Bombeiros Sapadores

DA – Divisão de Ambiente

DAAOM – Divisão de Atendimento e Apoio aos Órgãos Municipais

DAG – Departamento de Administração Geral

DAJ – Divisão de Apoio Jurídico

DBAM – Divisão de Bibliotecas, Arquivos e Museologia

DCF – Divisão de Contabilidade e finanças

DCSPIIG – Divisão de Cadastro, Solos, Património Imobiliário e Informação Geográfica

DCT – Divisão de Cultura e Turismo

DCTD – Departamento de Cultura, Turismo e Desporto

DDJ – Divisão de Desporto e Juventude

DDSA – Departamento de Desenvolvimento Social e Ambiente

DEAS – Divisão de Educação e Ação Social

DEEM – Divisão de Edifícios e Equipamento Municipais

DEP – Divisão de Estudos e Projetos

DEVJ – Divisão de Espaços Verdes e Jardins

DF – Divisão de Fiscalização

DFIO – Departamento de Financeiro e Inovação Organizacional

DGU – Divisão de Gestão Urbanística

DHS – Divisão de Habitação Social

DIEPT – Divisão de Infraestruturas, espaço Público e Trânsito

DOM – Departamento de Obras Municipais

DP – Divisão de Planeamento

DPA - Divisão de Património e Aprovisionamento

DPC – Divisão de Planeamento e Controlo

DPGU – Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística

DPH – Divisão de Promoção da Habitabilidade

DRH – Divisão de Recursos Humanos

DRU – Divisão de Reabilitação Urbana

DSI – Divisão de Sistema de Informação

EM/Part – Empresas Municipais e Participações

GAF – Gabinete de Apoio as Freguesias

GAI – Gabinete de Apoio ao Investidor

GAIQ – Gabinete de Auditoria Interna e Qualidade

GAP – Gabinete de Apoio a Presidência

GAV – Gabinete de Apoio á Vereação

GCEF – Gabinete de Contra Ordenações e Execuções Fiscais

GPC – Gabinete de Protocolo e Comunicação

GSE – Gabinete de Serviços Especiais

MMDPV – Mercado Municipal D. Pedro V

SMPC – Serviço Municipal de Proteção Civil

SMTUC – Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra

SMV – Serviços Médicos Veterinário

SPM – Serviço de Polícia Municipal

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

O conflito faz parte da nossa vivência enquanto seres humanos vivendo em sociedade; podemos dizer que ele resulta da interação do homem com os outros homens e com o ambiente e, cujos resultados afetam a sua estabilidade podendo mesmo provocar o desequilíbrio. As organizações municipais são por excelência locais favoráveis à formação de conflitos, em consequência da divisão do trabalho, da especificidade de serviços, da coexistência de diferentes grupos profissionais, indivíduos oriundos de diversos estratos sociais, o carácter dos serviços prestados, relações de poder existentes e à existência de diferentes ideias e valores dos vários profissionais. O conflito entre dois ou mais indivíduos pressupõe uma ação social.

Atualmente, podemos afirmar que existem aspetos positivos e negativos na existência dos mesmos. Antigamente, o conflito era visto como um entrave ao bom desempenho e algo a evitar, hoje em dia sabe-se que a sua existência é saudável, desde que este se mantenha dentro de determinados “limites”. Se as organizações o conseguirem, então estarão a contribuir para o seu desenvolvimento e para o crescimento dos profissionais que as integram e, a conduzirem o seu desempenho em direção aos objetivos traçados quer por si quer pelos vários grupos constituintes. Por se tratar de um fenómeno complexo e dotado de um dinamismo muito próprio, há que ter em linha de conta todo um conjunto de fatores que surgem quando nos propomos a estudá-lo, tais como a sua formação e causas, a comunicação, poder e liderança, assim como os indivíduos envolvidos; como vivenciam e sentem o fenómeno em causa.

O Mercado Municipal D. Pedro V (MMDPV), em Coimbra, devido ao seu modelo de gestão municipal e á tipologia de operadores/vendedores, é propícia ao aparecimento de situações de conflito, *stress*, tensões emocionais e relacionais.

Este estudo surge do interesse em analisar os conflitos que surgem entre os operadores, enquanto pessoas que trabalham no mesmo espaço, com regras muito próprias e interesses muito distintos.

Assim, propomo-nos analisar os conflitos interpessoais vivenciados por estes, no contexto de funcionamento diário do MMDPV, nomeadamente as ações possíveis para a resolução destes conflitos, entre todos os atores participantes na atividade permanente de funcionamento, num espaço comercial de grandes dimensões, como é o caso do Mercado Municipal D. Pedro V. Consideremos assim, a necessidade de identificar todos

os intervenientes nos conflitos, sejam eles, operadores permanentes, produtores locais, clientes, utilizadores em geral, fornecedores, funcionários de empresas prestadores de serviços e funcionários da Câmara Municipal de Coimbra, sejam eles afetos ao MMDPV, sejam afetos a outros serviços.

Das fontes geradores, como a atores comerciantes de locais fixos no Mercado e os comerciantes das bancas e os funcionários do local citado, fazendo referência ao tipo de conflitos existente, sua natureza, causa, ao modo como são vivenciados, às estratégias utilizadas para os resolver, aos resultados e consequências das mesmas.

De forma a facilitar a sua leitura e compreensão, optámos por estruturar o presente trabalho, em duas partes:

1. Na primeira parte procedemos a uma revisão de temas e conteúdos pertinentes, que servissem de corpo teórico, que atuassem como base de sustentação do mesmo. Nesta, começamos por apresentar a relevância do estudo, as questões da investigação, assim como os seus objetivos. Segue-se o enquadramento teórico propriamente dito, o qual está dividido pelos vários temas que nos pareceram pertinentes para apoiar a nossa discussão de resultados.
2. Na segunda parte encontra-se toda a investigação empírica por nós desenvolvida. Inicia-se com a abordagem da metodologia por nós utilizada, o que esteve na base da sua escolha.

Em seguida, contextualizamos o local de estudo, assim como apresentamos o campo em que a mesma decorreu, as características da população e da amostra, o método de colheita de dados e as limitações do estudo. Passamos então à exposição da análise dos dados e à discussão dos resultados. Para finalizar este trabalho apresentamos as conclusões a que chegamos e as referências bibliográficas por nós consultadas, para além dos vários anexos utilizados para a sua elaboração.

Recorreremos à análise de sistema de inscrições e vendas dos locais, com o objetivo de analisar as características dos vendedores, e análise de um estudo de caso de gestão de conflitos.

Pretendemos que este estudo possa tornar-se um instrumento útil de gestão de conflitos e, de estratégias para evitar ou reduzir o conflito com as consequentes vantagens para os profissionais envolvidos, para a melhoria das relações entre eles, a melhoria do ambiente de trabalho.

A JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

O conflito é natural do ser humano e por isso está tão presente no ambiente empresarial, que é composto por pessoas, das mais diversas opiniões e personalidades.

Nos dias de hoje o conflito é inevitável e está presente em todos os ambientes, sejam organizacionais ou não. Sempre que há convivência entre grupos e pessoas há divergência de ideias, objetivos e formas de estar e fazer.

O conflito é visto como sinónimo de problema na organização e não como uma forma benéfica para a atividade da empresa. E não será possível avaliar a forma como a divergência pode trazer benefício à atividade empresarial?

Com este trabalho pretende-se abordar o tema da gestão de conflito, em especial no que se refere ao contexto empresarial. Assim, define-se o que é o conflito, quais as atitudes que os gestores e empregados têm perante o conflito, quais as fontes de conflito, alguns fatores condicionantes do conflito, e as melhores estratégias para lidarmos com o conflito nas empresas.

A globalização dos mercados, e o seu correspondente aumento de competição, gera uma necessidade crescente no que respeita à inovação, tanto ao nível de novos produtos e novas formas de os produzir, como nos modos de os entregar com maior rapidez aos clientes (*Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001*). Uma forma de se ser mais competitivo é através da utilização de equipas heterogéneas, compostas de membros com funções diferentes (e.g. marketing, produção, vendas, recursos humanos, I&D). O pressuposto destes grupos é que pessoas com visões e funções diferentes poderão oferecer soluções inovadoras para os vários problemas que se colocam (*De Dreu & Van Vianen, 2001; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001*). O desafio destes grupos é o de gerir bem o conflito que, inevitavelmente, surgirá no seio do grupo devido à existência de diferentes visões e personalidades. Na verdade, o bom funcionamento dessas equipas heterogéneas tem sido uma tarefa difícil, particularmente na resolução de tarefas mais complexas. A eficácia de uma equipa não depende apenas do desempenho individual dos seus elementos, mas igualmente da estreita colaboração entre os membros, do grau de ajuda existente, da capacidade dessa equipa para tolerar pontos de vista divergentes, isto é, o conflito. O conflito condiciona o desempenho da equipa a vários níveis, quer pelo lado positivo quer pelo negativo.

Perante esta realidade senti uma especial motivação para estudar e conhecer melhor o conflito e a gestão do conflito para uma boa gestão das pessoas nas organizações.

O estudo realizou-se durante o período de estágio no Mercado Municipal D. Pedro V.

O Mercado Municipal D. Pedro V, é um equipamento de iniciativa municipal e sob administração da Câmara Municipal de Coimbra. A sua gestão assenta um funcionamento numa lógica partilhada entre os vários agentes envolvidos no seu funcionamento, como sejam a própria autarquia, os operadores do Mercado através da sua associação representativa, os produtores agrícolas com atividade no Mercado através da sua Comissão, os empresários em geral por intermédio da ACIC - Associação Comercial e Industrial de Coimbra e os consumidores através de um seu representante, atualmente por intermédio da DECO - Associação Portuguesa para a defesa do Consumidor.

1 - OBJETIVOS

O objetivo deste estudo é avaliar e analisar o impacto dos conflitos nas organizações e as estratégias de resolução de situações conflituosas.

1.1 - Objetivos gerais:

- Desenvolver um estudo mais aprofundado sobre fatores que condicionam conflitos nas empresas ou organizações.
- Examinar os estilos de gestão de conflitos e tomada de decisão em diferentes organizações.
- Apresentar as soluções mais viáveis para a resoluções dos conflitos dentro das organizações.

1.2 - Objetivos específicos

- Compreender o conceito de conflito
- Identificar fatores determinantes de conflitos nas organizações;
- Identificar comportamentos comunicacionais adequados em situação de conflito
- Consequência dos conflitos nas organizações;
- Identificar as estratégias de gestão de conflitos mais adequado;
- Como mediar os conflitos;
- Compreender as estratégias de gestão de conflitos
- Identificar o papel dos gestores na resolução de conflitos;
- Adotar estratégias de negociação
- Criar mecanismos de resolução de conflitos

2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 - Conceitos de Conflito

Não existe uma definição simples de conflito. Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma (Thomas, 1990, p. 653). Esta definição tem três características: - O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito; - Tem que existir uma interação; - Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes. Serrano e Rodriguez (1993), pensam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela. Pruitt e Rubin (1986) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente” (p. 4).

Uma outra definição poderia ser a de Coser (1968), que afirma que o conflito é uma luta baseada em valores e pretensões aos escassos poderes e recursos, onde o objetivo do oponente é neutralizar, magoar ou eliminar os seus rivais. O conflito não é estático, é uma sequência de acontecimentos (Thomas, 1990). Estes acontecimentos ocorrem entre duas partes, com cada uma a ter a sua própria lógica, as suas experiências e os seus comportamentos. Um exemplo disto pode ser quando um vendedor se compromete a fazer uma entrega irrealista (segundo o ponto de vista do chefe da produção). O chefe da produção vai entrar em conflito com o vendedor, tentar convencê-lo de que o prazo de entrega não é realizável, enquanto, por seu lado, o vendedor vai tentar convencer o chefe da produção de que “sem clientes satisfeitos você não terá emprego!”. Esses processos existem igualmente num sistema, numa estrutura, que inclui as características das duas partes e o contexto onde está inserido. No nosso exemplo, pode ser um choque de personalidades, uma longa história de frustrações entre os dois departamentos, a pressão que vem de cima para serem os mais produtivos possível, etc.

Depois dos indicadores iniciais do conflito vêm os resultados do processo e das condições estruturais. São as consequências primárias dos episódios de conflito. Estes resultados transportam consigo consequências para a realização das tarefas e da manutenção do sistema social. No exemplo acima apresentado, pode acontecer que numa reunião com os chefes dos vários departamentos, e que inclui os dois indivíduos em conflito, não se fale mais do que sobre essa questão, deixando para trás outras questões tão ou mesmo mais importantes. O conflito acaba por provocar o bloqueio do

sistema da organização enquanto os dois indivíduos lutam entre si, lançando acusações, ficando cada vez mais irritados um com o outro. Enquanto isso, as outras pessoas ou ficam de fora da discussão, aborrecidas, ou tomam o partido do seu “amigo”, dando-lhe o apoio que acham necessário para ele “ganhar” a contenda (Caetano & Vala, 2002).

O conflito pode ser pensado de maneiras diferentes, desde o conflito intrapessoal (dentro da pessoa), até ao conflito entre as nações e os governos. Podemos pensar que o conflito é uma expressão de incompatibilidade, desacordo ou diferenças entre as entidades sociais (as pessoas, os grupos, organizações, etc.) (Greenhalgh, 1987).

Nas organizações, o conflito existe quando uma pessoa ou um grupo bloqueia as ações de uma outra pessoa ou grupo. O conflito pode existir ao nível individual, grupal, entre as funções, organizacional e ambiental (Carvalho Ferreira, et al, 2001).

2.2 -Tipos de Conflitos

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir. **Conflito pessoal:** é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de stress. **Conflito interpessoal:** é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que torna-as mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergrupar (divergência entre áreas, setores diferentes). **Conflito organizacional:** esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo. O **Conflito interno** é o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é de certa forma o mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa e a maior parte dos custos é oculta. O **conflito externo** é geralmente, mais facilmente identificado, e tem o custo mais fácil de ser medido. Nesse caso o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

Para Chiavenato (2004), existem vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergruppal, intra-organizacional e interorganizacional.

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, conforme segue a seguir. **Conflito percebido**: é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente. **Conflito experienciado**: é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza. **Conflito manifestado**: é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por pelo menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

“O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (Chiavenato, 2004, p. 416).

2.3 - Situações Suscetíveis de provocar conflitos

O desenvolvimento do conflito é um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. Existem condições, nas organizações, que fomentam a possibilidade de haver conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e oportunidade de interferência), passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra, e passa a agir de acordo com esses sentimentos. Este tipo de ação de uma das partes conduz a uma determinada defesa ou reação da outra parte. Desta reação (que pode ser positiva ou negativa), resulta uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução (Chiavenato, 1999).

Partindo do princípio que o conflito está sempre presente na relação interpessoal, e nas organizações, coloca-se a questão de como podemos identificar e prevenir a situação de conflito;

1) Interdependência de funções

Quando o nosso trabalho depende direta ou indiretamente do trabalho de outra pessoa, é muito natural que nasçam conflitos ou situações de conflito.

Para evitar situações de conflito e criar condições ótimas é necessário que todos os departamentos criem sinergias internas e um bom canal de comunicação entre eles (Neves de Almeida, 2007, 163 p).

1) Indefinição das «regras do jogo»

Todos os departamentos devem ter bem definidas as tarefas e funções e bem ainda, os objetivos a atingir. Só assim se evitam e até eliminam situações ambíguas que geram conflito.

É característica do ser humano, considerar que a nossa tarefa é sempre mais exigente que a do outro, que os nossos problemas são sempre maiores que os dos nossos colegas e quando algo corre menos bem empurramos a responsabilidade para os outros. É importante haver definição de tarefas e responsabilidades para evitar conflitos (Neves de Almeida, 2007, 164 p).

2) Interdependência de recursos

Um outro bom “Terreno” para conflitos, é a existência de Interdependência de recursos.

Em todas as situações em que existia escassez de recursos em relação ao desejado é, como já vimos pela própria definição de conflito, «meio caminho andado» para a sua existência (Neves de Almeida, 2007, 165 p).

3) Sistema de recompensa competitivos

O conflito pode verificar-se quando existem sistemas de recompensa competitivos do estilo «para eu ganhar tu tens de perder» (Neves de Almeida, 2007, 165 - 166 p).

Quando as empresas resolvem atribuir prémios e recompensas a um só setor por produtividade e se esquece que a empresa é um Todo, pode criar se uma situação de conflito entre equipas.

4) Mudança

Sempre que se quer fazer alguma mudança que envolva outras pessoas, podem surgir situações suscetíveis de provocar conflitos.

Fazer mudança é alterar hábitos e rotinas enraizadas e, sendo o ser humano um animal de hábitos, a mudança é algo de indesejável, especialmente quando o desejo de mudar provém de alguém que não ele próprio (Neves de Almeida, 2007, 166 p).

2.4 - Gestão de Conflitos

No que respeita à gestão de conflitos, Chiavenato (2004, p. 418) afirma que: “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”.

Para tal, o gestor tem à sua disposição três abordagens para administrar conflitos, sendo elas, de acordo com Chiavenato (2004):

Abordagem estrutural: o conflito forma-se das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.

Abordagem de processo: com esta abordagem procura-se reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira parte, e pode ser conduzida de três formas: a **desativação do conflito**, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; **reunião de confrontação entre as partes**, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou **colaboração**, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.

Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

No conflito entre duas partes surge uma questão fundamental: como é que se pode gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses divergentes? Dentro das organizações e com muita frequência, em determinado conflito entre duas partes, as duas pretendem um tipo de solução que a outra não quer aceitar, sendo que ambas as partes dependem uma da outra para ser atingido um acordo. Uma forma de gerir a situação é através da **negociação**, situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência (Walton & McKersie, 1965). É igualmente possível tentar impor a solução de uma parte sobre a outra, a isto chama-se **dominação** (Caetano & Vala, 2002). Uma outra maneira de se chegar a um acordo seria a de **introduzir uma**

terceira parte (um árbitro ou mediador), o que pode ser muito útil para tomar uma decisão imparcial, esta estratégia é usada muitas vezes em tribunal. E, por último, as duas partes podem ainda tomar decisões de forma independente em ações separadas. Em termos de negociação, uma questão fundamental que tem de ser analisada é que tipo de estratégia se irá tomar. Em geral, e ao nível individual e grupal, podemos pensar em cinco intenções negociais, ou estilos, que servem como a base da postura que a pessoa assume perante o conflito (*Rahim*, 1991; Thomas, 1991). O modelo de quatro ou cinco estilos de atuação perante o conflito foi apresentado primeiro por Blake e *Mouton* em 1964. Tal modelo foi, mais tarde, reinterpretado por Thomas e *Kilmann* (1974) e por *Rahim* (1979). O modelo de Thomas e *Kilmann*, e o de *Rahim*, são parecidos, mas não são iguais. Há vários estilos de comportamento com que uma pessoa, ou um grupo, pode lidar com o conflito. Podemos considerar estes estilos como estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis (Caetano & Vala, 2002). No modelo do *Rahim* (1986), podemos pensar em duas dimensões: preocupação consigo próprio e preocupação com os outros. Ao combinar as duas dimensões, produzem-se cinco estilos específicos de lidar com o conflito:

1. Evitamento (baixa preocupação consigo próprio e com os outros): Tenta-se evitar o conflito; pode ser que se adie um assunto até que a altura seja mais apropriada, ou que simplesmente a pessoa se retire de uma situação ameaçadora. É usado quando o problema não tem importância, quando não há uma possibilidade de ganhar, quando se necessita de tempo para recolher mais informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso. Essa pessoa falha na tentativa de satisfazer tanto os seus próprios desejos como os desejos da outra pessoa. Pode ser criado um conflito do tipo perder/ /perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. Aparentemente o conflito desaparece mas, na realidade ele emergirá futuramente (*Rahim*, 1986; Thomas, 1992).

2. Acomodação (baixa preocupação consigo próprio e alta preocupação com os outros): Tenta minimizar-se as diferenças e focalizar o esforço de resolução do problema nas coisas comuns às partes de modo a satisfazer as preocupações da outra pessoa. A coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns são o seu objetivo. Funciona quando as pessoas sabem o que está errado por parte dos gestores, quando um assunto é muito importante para a outra pessoa, quando se pretende acumular créditos sociais para utilizar noutras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. Há um elemento de autossacrifício que pode incluir generosidade, bondade ou obediência às ordens da outra pessoa (*Rahim*, 1986; Thomas, 1990).

3. Dominação (alta preocupação consigo próprio e baixa preocupação com os outros): Este estilo está associado com o comando autoritário que reflete uma preocupação em impor o seu próprio interesse. Uma pessoa que utiliza este estilo, que também pode ser chamado competitivo, faz tudo para ganhar/alcançar o seu objetivo, ignorando as necessidades e expectativas da outra parte. Também é utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta e em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis (Chiavenato, 1999). Se um gestor utiliza este estilo, é bem provável que esteja a aproveitar a sua posição de poder para impor a sua vontade aos subordinados e forçar a sua obediência. É uma estratégia de ganhar/perder que pode não atingir as causas profundas do conflito, podendo surgir possíveis conflitos futuros (*Rahim*, 1986; Thomas, 1992).

4. Concessão Mútua (preocupação média consigo próprio e com os outros): É um estilo intermédio em que ambas as partes cedem numas coisas para ganhar noutras. Ocorre quando as duas partes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas precisam de chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo. Cria-se um conflito de tipo ganhar/perder. Uma vez que nenhuma parte fica totalmente satisfeita, os antecedentes como base para futuros conflitos ficam mantidos (*Rahim*, 1986; Thomas, 1992).

5. Integração (alta preocupação com os outros e consigo próprio): Implica uma assertividade e colaboração entre as partes, ou seja, a troca de informação de forma aberta e honesta, um exame de diferenças com o fim de chegar a um acordo aceitável entre as duas partes. O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos. É uma forma de ganhar/ganhar, no qual os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes em conflito. É alcançada através da confrontação dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso (Chiavenato, 1999; *Rahim*, 1986; Thomas, 1992). Procura soluções criativas para os problemas.

É importante salientar que a motivação da pessoa e o seu objetivo final perante o conflito, são muito determinantes quando existe um conflito. Se uma pessoa quer vencer a todo custo, irá utilizar todas as estratégias para chegar ao seu alvo. Basta uma parte começar a esconder informação, mentir ou exagerar, mostrar que não se pode confiar nela, para destruir a confiança que existe e começarem as atitudes ganhar/perder. É por isso que o conflito “saudável” é tão difícil. Sem existir um clima de confiança, dificilmente haverá

uma comunicação aberta conducente à procura de encontrar soluções para os problemas.

Nas organizações ou empresas, quando se pretende a participação dos funcionários, a resolução dos problemas e uma abordagem construtiva do conflito, é importante lembrar que sem haver um clima de confiança, tal não ocorrerá. Em conclusão, todos os estilos acima apresentados são úteis em certas situações. Não há um estilo certo e único para todas as situações (Thomas, 1977; *Rahim & Bonoma*, 1979). Todos nós usamos todos os estilos, mas estamos mais à vontade com uns do que com outros. No entanto, a utilização destes diferentes estilos pode criar resultados diferentes.

Assim, o conflito existe nas organizações, e são diversas as condições, dentro das organizações, que tendem a gerar conflitos. Diferenças individuais como, por exemplo, as diferenças de idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências, e de personalidade têm uma influência no estilo utilizado de lidar com o conflito.

2.5 - Estratégia para a Resolução de Conflitos

Em cada nível do conflito, a pessoa, o grupo, ou a parte, irá assumir uma estratégia perante a situação, ou seja, definir os seus objetivos. Esta estratégia funciona como uma espécie de guião, regras gerais para cada uma das partes, que irão orientar a forma de lidar com a outra parte. Segundo *Baron* (1989); *Rahim*, (1991); *Sternberg* e *Soriano*, (1984); e *Thomas*, (1991), cada pessoa tem uma certa predisposição para adotar uma estratégia em detrimento de outras. No entanto, estas estratégias podem mudar no decorrer da resolução do conflito. De acordo com a estratégia adotada e uma vez que começa o conflito, haverá um de quatro resultados possíveis: 1) uma parte ganha, e a rival perde; 2) a parte rival é que ganha, e a outra parte perde; 3) chega-se a um compromisso e ambas as partes perdem até a um certo ponto para ganhar noutros, e; 4) ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar (*Caetano & Vela*, 2002; *Rahim*, 1991).

Existem três possíveis «saídas» para um conflito, Ganho/Perda; Perda/Perda; Ganho/Ganho.

De que forma podemos abordar os conflitos e que resultados se podem esperar de cada uma delas?

1. O caminho da recusa

O conflito não é assumido. A pessoa sente-se incomodada pelas ações dos outros mas nem por isso exterioriza e começa a acumular tensão interior e demonstrar atitudes de

revolta. Essa tensão tende a transformar-se e, irritabilidade e inquietação e pode evoluir para estados patológicos graves (Neves de Almeida, 2007, 193 p).

2. O caminho do conflito declarado.

No estado de irritabilidade e inquietação latente, o sujeito não faz tardar a comunicação da sua divergência à outra parte.

Mas fá-lo duma forma agressiva, transformando as fases de disputa e eclosão num verdadeiro «barril de pólvora» donde só podem ocorrer situações de rotura (Neves de Almeida, 2007, 195 p).

3. O caminho da manipulação

Sempre que está diante de um conflito, o manipulador procura, através de várias manobras de diversão, levar as pessoas a fazerem o que ele quer, evitando confrontar-se e implicar-se diretamente com os outros. É uma pessoa muito «teatral» que procura levar a «água ao seu moinho», sem nunca referir claramente quais os seus objetivos (Neves de Almeida, 2007, 199 p)

4. O caminho do comportamento adequado

“É na divergência que o espirito criador se desenvolve, que novas soluções aparecem. É no respeito por nós e pelos outros, que encontramos a via equilibrada do sucesso.” (Neves de Almeida, 2007, 200 p).

Um mundo sem discórdia é um mundo utópico; e é como se ousa dizer: da discussão que se faz a luz!

É importante tomar consciência de que algo não está bem e conduzir o processo de forma assertiva, evitando o efeito destrutivo do conflito. Com este comportamento assertivo, saberemos ouvir o outro, aproveitando as suas ideias de mudanças e construímos um ambiente de melhoria global. (Neves de Almeida, 2007, 200 p).

2.6 - Comunicação

“O mais importante da Comunicação é ouvir o que não foi dito”
(Peter Drucker)

A palavra comunicar provém do latim “*comunicare*” que significa “por em comum”, ou trocar ideias, sentimentos e experiencias entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz.

A forma como comunicamos tem origem no passado e desde que nascemos possuímos capacidade de comunicar; com o primeiro choro, com as birras de criança, ou quando queremos pronunciar as primeiras palavras ou dar os primeiros passos e é a partir desta capacidade que cada ser humano desenvolve a sua própria individualidade.

A comunicação é a essência do relacionamento entre homens. E nada no mundo empresarial se passa sem que, de alguma forma, a comunicação esteja envolvida. Vejamos algumas das suas funções (Neves de Almeida, 2007, 255 p). Comunicar é o meio pelo qual dois ou mais intervenientes produzem e interpretam significados e, de certa forma, constroem e põem em comum um entendimento recíproco (Carvalho Ferreira, *et al*, 1996, 173 p).

a) Funções da comunicação

A comunicação é algo de extraordinariamente importante para a eficácia da tomada de decisões. Em primeiro lugar, sempre que pretende decidir algo, é através da comunicação que obtém as informações relevantes (ou tenta garantir) que a sua decisão é, na realidade, posta em prática. A comunicação na empresa (escrita, oral, formal ou informal) tem sempre alguma finalidade. O que se pretende, a todos os níveis, é que através da comunicação se consiga fazer convergir todos os comportamentos individuais para a prossecução dos objetivos da empresa (Neves de Almeida, 2007, 255 p).

b) A importância da comunicação na resolução de conflitos.

Conseguir comunicar eficazmente é um dos objetivos mais importantes ao nível da gestão (Neves de Almeida, 2007, 200 p).

Quer analisemos a comunicação em termos organizacionais, propriamente ditos, quer a analisemos entre duas ou mais pessoas face a face, ela é, tão-somente, aquilo que permite que as pessoas sintam o mundo. Como já referimos, comunicar é pôr em comum, partilhar. É a única maneira de adaptarmos o mundo a nós e adaptarmo-nos ao mundo. Daí que seja tão importante desenvolvermos comportamentos e métodos adequados para o fazermos.

No dia-a-dia das organizações, os indivíduos necessitam de lidar eficazmente com situações de interação social, envolvendo colegas, subordinados, clientes. As características estruturais de cada organização determinam que os indivíduos desempenhem papéis específicos os quais requerem usos distintos das competências comunicacionais.

c) Comunicação como competência social

A comunicação interpessoal pode ser encarada enquanto conjunto de competência social. Estas podem ser definidas como correspondendo ao «comportamento social que é eficaz na realização dos objetivos das pessoas em interação. Isto significa que as poderemos distinguir de comportamentos comunicacionais aleatórios ou não intencionais (Gonçalves das Neves et al, 153 p).

2.7 - A preparação para a negociação

Uma vez analisados alguns dos fatores que influencia o comportamento dos negociadores (o seu incluído), passo a dar algumas sugestões de fatores que deve considerar antes de iniciar qualquer negociação:

- **Conheça-se a si próprio.** É fundamental que antes de começar a negociar determine claramente quais os seus objetivos. Pense no que pode se não houver acordo possível no qual a situação negociada que mais se aproxima disso. Assim, poderá à partida saber qual é o resultado pior que esta desposto a aceitar. Muna-se de todos os elementos necessários para conduzir as negociações: fatos documentados, números, argumentos, etc.
- **Conheça os seus oponentes.** Pense quais serão os resultados para eles, se não chegarem a acordo. Considere que os melhores resultados possíveis nessa situação equivalem aos piores possíveis que eles estão desposto a aceitar na negociação. Procure saber como é que eles procederam em negociação anteriores.
- **Tenha em contas as convenções existentes para esse tipo de negociações.** As convenções dos processos negociais dependem, em parte da cultura de que os negociadores são oriundos e, em parte, do tipo de negociação (se é comercial, laboral, etc.). As convenções, na prática, funcionam como as «regras do jogo». É aceite ou não ocultar informação; as decisões costumam ser rápidas ou lentas; as pessoas com poder de decisão podem estar frente a frente ou só estar na retaguarda; pode-se negociar por fases ou não; qual é a importância de relações afetiva; qual o peso da palavra das pessoas; etc.
- **Considere os aspetos administrativos.** Quais os recursos administrativos necessários (tipo de sala, necessidade ou não de tradutores, necessidade de mediadores, etc.).
- **Determine quais as táticas mais adequadas a utilizar.** Ter em linha de conta se o fato de utilizar certas formas de negociar vai afetar o seu relacionamento futuro com a outra parte e, em especial, se isso é importante

para si. Não devemos descorar que, o futuro passa por contatos repetidos com a outra parte, e a forma de negociar é extremamente relevante (Neves de Almeida, 2007, 244 p).

2.8 - Como um Gestor pode Resolver Conflitos

Já referimos as diferentes formas de enfrentar conflitos, sendo nós parte conflitante. Agora, veremos como se enfrenta quando estamos, de alguma forma em posição superior aos autores do conflito, sem estar diretamente envolvido.

Nesta situação, podemos optar por uma das seguintes estratégias (Neves de Almeida, 2007, 215 p).

Repressão

Esta estratégia não permite que o conflito se manifeste e simplesmente se ignora. E ignorando-o põe-se na posição simples de deixar as coisas correr, ariscando-se a uma escalada com todos os inconvenientes que daí podem advir para a produtividade ou ambiente social.

Embora ignorar o conflito tenha, geralmente, consequências nefastas, existem pelo menos duas circunstâncias em que semelhante comportamento pode ser justificado:

- Quando se trate de uma divergência sobre algo de pouca importância, como por exemplo a diferença de opiniões sobre assuntos não relacionados com o trabalho cujo desenrolar dos acontecimentos se encarrega de resolver a questão ou;
- Quando ele incide sobre assuntos que não são verdadeiramente o que está na base de disputa.

Imagine dois grupos dentro da empresa que se batem por mais espaço para as suas respectivas seções, ou novo mobiliário de escritório. Pode acontecer que este conflito reflita uma disputa mais profunda que se situa ao nível do prestígio e do poder. Resolver o problema do espaço ou do mobiliário, simplesmente, não resolve o assunto (Neves de Almeida, 2007, 215 p).

Diluição

Utilizando este tipo de atuação, existem duas técnicas às quais se pode fazer apelo: suavizar ou apelar para objetivos significativos para as partes conflitantes, os quais não se conseguem sem a cooperação mútua.

Suavizar passa por tentar convencer as partes que na realidade as diferenças entre ambos não são assim tão grandes, que sempre existem alguns pontos em comum. Pode

também passar por tentar que as partes se sintam menos ofendidas com algo que tenha sido dito (Neves de Almeida, 2007, 216 p).

Confrontação

Esta é, na maioria dos casos, a única forma de confrontar conflitos para que possam produzir resultados úteis para a empresa.

Conseguir que duas partes em presença resolvam um conflito entre si, passa, essencialmente, pela identificação e assunção do verdadeiro conflito. Sem que se conheça exatamente o que esta na base de uma disputa, não é possível resolvê-la.

Conforme a fase do conflito em que os grupos se encontrem, assim a sua ação deve ser conduzida.

Caso esteja na fase da incubação, é aconselhável que incide as partes a manifestar o seu descontentamento o mais rapidamente possível, para se evitarem aqueles efeitos geradores de tensão e de ódios.

Uma vez na fase de consciencialização, é necessário garantir que as partes tenham toda a informação sobre o assunto em disputa, de forma a reduzir ao máximo, os efeitos da informação incompleta. Caso seja sobre assuntos comportamentais, é bom que a outra parte saiba, exatamente, qual o efeito e interpretação que isso está a ter para as pessoas envolvidas (Neves de Almeida, 2007, 218 p).

2.9 - Tomada de Decisão

2.9.1 - O modelo racional

A abordagem prescritiva da tomada de decisão tem sido dominada nas últimas seis décadas por uma conceção do decisor enquanto agente racional. O modelo racional clássico estabelece as condições exigidas e os procedimentos necessários para que o decisor possa efetuar uma escolha racional.

A teoria da escolha racional assenta no pressuposto de que, ao decidirem, os indivíduos tendem a cuidar do interesse próprio, maximizando a utilidade subjetiva esperada. Esta constitui a representação qualificada (função) das preferências relativas às várias opções de escolha; ao rejeitar a solução X em favor da solução Y, um indivíduo atribui a utilidade superior a y. Assume-se igualmente que as consequências de cada alternativa são conhecidas ou pelo menos, cada uma delas está associada a um determinado grau de

probabilidade, objetiva ou subjetiva, de conduzir ao resultado em vista. Assim, o decisor racional efetua a melhor escolha, otimizando a combinação da probabilidade de concorrência da consequência desejada e a utilidade subjetiva esperada de cada alternativa.

Sintetizando, esta concepção da decisão como escolha racional assume que os decisores conhecem um conjunto de alternativas de ação, são capazes de antever as consequências e as respectivas probabilidades de ocorrência bem como o valor da utilidade esperada de cada alternativa, permitindo a comparação entre elas. Finalmente supõe-se que os decisores dispõem de regras que lhes permitem selecionar de forma otimizada uma única alternativa com base no cálculo combinado da utilidade esperada e da probabilidade.

Deste modo o modelo racional prevê seis etapas fundamentais que integram atividades de resolução de problemas e de escolha

➤ **Definição do problema.**

Nesta fase, o decisor especifica a natureza do problema que deu origem ao processo através da busca de informação sobre causa e fatores determinantes. Por exemplo, se um gestor verifica que as despesas estão a crescer mais do que o previsto, mantendo-se as receitas estáveis, estará isolado o problema. A busca de informação sobre as origens desta derrapagem será a sequência natural do processo de definição de vários critérios.

➤ **Identificação dos critérios de decisão.**

Integrando a informação obtida na fase anterior, o decisor procura nesta fase identificar os critérios relevantes para as escolhas que conduzem à decisão.

Quais despesas concretamente e que rubricas são mais importantes? A maioria das decisões visa atingir mais do que um objetivo e, conseqüentemente, implicam a consideração de vários critérios.

➤ **Atribuição de um coeficiente de importância a cada critério**

Como os critérios variam no grau de importância para o decisor, este atribui diferentes ponderações a cada critério. O gestor pode, por exemplo, dar mais importância aos cortes nas despesas de funcionamento, comparativamente com a diminuição do investimento em novas tecnologias.

➤ **Produção de alternativas.**

Trata-se de identificar as possíveis vias de ação. Sendo o tempo um elemento crucial nesta etapa, o modelo racional recomenda que uma busca otimizada deva

continuar até que o custo dessa busca tenda a ultrapassar o valor da informação obtida. No nosso exemplo, o gestor encetaria uma busca exaustiva de informação sobre a origem da despesa para conceber vários planos alternativos para a sua redução.

➤ **Classificar cada alternativa quanto aos critérios**

Pode considerar-se esta fase como a que maiores dificuldades levanta ao decisor racional, dado que lida com previsões acerca das consequências potenciais de cada alternativa, atribuindo-lhe um valor de utilidade esperada. O gestor avalia cada um dos planos alternativos tendo em conta as consequências futuras.

➤ **Cálculo da decisão ótima.**

Nesta etapa, o decisor multiplica a utilidade esperada de cada alternativa pela ponderação atribuída a cada critério. Será escolhida a solução que apresenta a expectativa de utilidade com valor mais elevado (Neves *et al*, 2006, 118-120 p).

Para Carvalho Ferreira, *et al*, 1996, Decidir é escolher uma ação entre varias possíveis, dirigida para a resolução de um determinado problema. O processo de tomada de decisão pode ser definido como conjuntos de ações e fatores dinâmicas que tem início com a identificação de um problema desencadeador de uma ação e termina com a escolha específica de uma determinada ação.

As decisões organizacionais podem variar quanto à sua função. Um gestor decide para estabelecer metas ou objetivos. Para afetar recursos, para defender a organização face a ameaças externas e para a resolução de conflitos.

A par destas funções ao nível organizacional, a decisão terá sempre efeitos sobre o próprio individuo, pois a qualidade das decisões efetuados por um decisor é determinante para o seu sucesso profissional e para sua satisfação individual.

A tomada de decisão é um processo que não é independente do contexto em que ocorre. Além do contexto ou ambiente de decisão, o processo de tomada de decisão poderá ser determinado pelo tipo de problema que é alvo de decisão. O problema pode variar em grau de complexidade, importância, urgência, entre outros aspetos.

Podemos enumerar sete aspetos que determinam as características de um problema e consequentemente da decisão por ele suscitada:

- **A novidade da situação encontrada**, que determina o grau de estrutura do processo de tomada de decisão. Problemas novos conduzem a processos não estruturados, em que não existe uma forma pré-configurada para agir.
- **A ambiguidade ou falta de clareza do problema**. Quanto mais ambígua for a

natureza de um problema (ex: a não aceitação de um novo produto), maior a necessidade de se efetuar um diagnóstico aprofundado da situação para uma melhor escolha de soluções alternativas.

- **A dimensão ou âmbito do problema.** Quanto maior for a dimensão de um problema, maior a sua complexidade e conseqüente necessidade de envolver múltiplos pontos de vista para encontrar uma solução. Um problema de âmbito vasto implica geralmente uma maior duração no processo de decisão.
- **A importância.** Quanto mais decisivo para a sobrevivência da organização for o problema, maiores os riscos associados a decisão e conseqüentemente mais cuidado deve ser posto nos antecedentes da escolha de uma ação.
- **A urgência de um problema.** Quanto maior a urgência de uma decisão maiores os limites de tempo à recolha de informação e à busca de soluções alternativas. A legitimidade de uma decisão urgente é menos questionável.
- **A existência de visões antagónicas** pelas partes envolvidas na decisão irá condicionar o desenvolvimento do processo e a escolha de alternativas de mais ou menos consensuais.

O estudo de tomada de decisão deverá procurar definir explicitamente o contexto em que este é analisado – Individual, grupal ou organizacional – e caracterizar o tipo de problema em causa (Carvalho Ferreira, *et al*, 1996, 211-213 p).

CAPITULO II

3- METODOLOGIA

- A metodologia usada para a realização deste trabalho foi no âmbito de pesquisa bibliográfica, exploratória e estudo de caso. Através de dados primários e secundários, incluindo arquivos pessoais e de outras documentações; participação em reuniões e acompanhamento no funcionamento diário de gestão de conflitos ou de negociação;
- Investigar junto de todos envolvidos; funcionários, seguranças, locatários do mercado, fornecedores, parceiros e da Camara Municipal de Coimbra, os fatores influenciadores dos conflitos e os mecanismos para as suas resoluções;
- Exame de estilos de gestão de conflitos e tomada de decisão em diferentes organizações, de modo a avaliar o papel das variáveis situacionais na relação entre gestão de conflitos e estilos de decisão.
- Análise de caso: Situação de conflito mediada no MMDPV

4- CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA - CMC

4.1 - Historial

O nome romano de Coimbra, *Aeminium*, está diretamente relacionado com a topografia do local ocupado pelo povoado, o *meneiu*, ou seja o topo do morro. Atribui-se à época visigótica (entre 569-589) e à vinda do bispo de Conimbriga para *Aeminium* a mudança de nome da urbe. De Conimbriga evoluiu para *Colimbría* até chegar ao nome atual: Coimbra. O morro calcário, situava-se numa posição dominante, rodeado por terras férteis banhadas pelo rio Mondego. *Aeminium* era uma cidade de alguma relevância apesar de Conimbriga, perto de Condeixa-a-Velha, se destacar na organização territorial romana desta região. No entanto, *Aeminium* afirmou-se pelo fato de se localizar na confluência da via terrestre Norte - Sul que ligava Bracara Augusta (Braga) a *Olisipo* (Lisboa), com a via fluvial que ligava o interior da região ao litoral através do rio Mondego.

Como vestígios significativos desta época ficou o criptopórtico, sobre o qual se erguia o fórum romano e que atualmente está integrado no Museu Nacional de Machado de Castro (site da CMC).

4.2 - Autarquias Locais Noção e Enquadramento:

Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da

transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico.

As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas. A Constituição da República Portuguesa enuncia três espécies de autarquias locais: as freguesias, os municípios e as regiões administrativas. As autarquias locais existentes - freguesia e município - estão constitucionalmente previstas no título respeitante ao "poder local". Dispõem, com vista à eficaz prossecução dos seus objetivos, de património, finanças, receitas, poder regulamentar e quadros de pessoal próprio.

4.3 - Órgãos

Assembleia Municipal – órgão deliberativo do município no qual têm assento membros diretamente eleitos e membros por inerência.

Câmara Municipal – órgão executivo do município diretamente eleito pelos cidadãos recenseados na respetiva área.

Assembleia de Freguesia – órgão deliberativo da freguesia diretamente eleito pelos cidadãos recenseados na respetiva área geográfica.

Junta de Freguesia – órgão executivo colegial da freguesia.

Embora os órgãos das autarquias locais sejam independentes no âmbito da sua competência, estão sujeitos a tutela administrativa – atualmente a cargo da Inspeção Geral de Finanças – e as suas deliberações só podem ser suspensas, modificadas, revogadas ou anuladas pela forma prevista na lei. (anexo dos órgãos)

4.4- MERCADO

4.4.1 - Historial

O Mercado Municipal D. Pedro V, na sua atual localização, resulta da convergência num mesmo local de três mercados que na primeira metade do século XIX se realizavam em Coimbra: o Mercado da Praça de São Bartolomeu (hoje Praça do Comércio), o mercado do Largo de Sansão (hoje Praça 8 de Maio) e o Mercado do (antigo) Largo da Feira, frente à Sé Nova.



Figura 1: O Mercado da Praça de São Bartolomeu (hoje Praça do Comércio)



Figura 2: O mercado do Largo de Sansão (hoje Praça 8 de Maio)



Figura 3: O Mercado do (antigo) Largo da Feira, frente à Sé Nova.

A procura de um local apropriado para o Mercado começou por sentir-se face à necessidade de deslocar as vendedeiras de cereais do Mercado de Sansão, visto que este foi encerrado devido à extinção do

Mosteiro de Santa Cruz, junto ao qual se realizava. Mas tal necessidade foi também reforçada pelo fato do Mercado de S. Bartolomeu ser um espaço demasiado exíguo para comportar os seus vendedores habituais e os que deixaram de exercer atividade no Mercado de Sansão.

Houve ainda uma tentativa de transferir as mesmas vendedeiras de cereais do Mercado de Sansão para o então denominado Pátio de Santa Cruz, mas tal revelou-se motivo de controvérsia, o que determinou maior urgência na construção de um mercado novo na Cidade de Coimbra. Porém, também em relação à nova localização se desenvolveu grande polémica, em torno de duas opções, a Sota, que veio a ser preterida e a horta de Santa Cruz, que veio a determinar o local onde ainda hoje se ergue o Mercado que, embora tendo sido a localização com orçamento de construção mais baixo, era na altura considerado longe do Centro da Cidade.

E foi em 5 de Janeiro de 1866 que o então Presidente da Câmara, Dr. Manuel dos Santos Pereira Jardim, promoveu a decisão a favor da horta de Santa Cruz, tendo a obra sido concluída em 1868. Sendo inicialmente aberto, só posteriormente foi murado. Ao longo dos anos foram sendo realizadas beneficiações nas instalações de modo a corrigir a sua precaridade, de tal modo que só em 1907 é que foi concretizada a criação do Mercado do Peixe, no local onde ainda hoje se encontra.

À sua história ficam também ligados a dois fatos de grande relevo: a “Lei do Selo” e a

“Revolta do Grelo” que foi sua consequência. Através das obras de remodelação de que o edifício foi alvo entre Novembro de 2000 e Novembro de 2001, pode hoje a Cidade de Coimbra orgulhar-se de possuir um Mercado Municipal D. Pedro V preparado para enfrentar as exigências do século XXI. (ver foto em anexo)

4.4.2 - Modelo de gestão

Atualmente, as tarefas de maior exigência no Mercado enquadram-se mais no âmbito da gestão diária, administrativo e da fiscalização, envolvendo ao mesmo tempo pequenas tarefas de conservação e reparação de equipamentos instalados, que têm sido efetuadas internamente, por um funcionário municipal especializado e a boa articulação que tem existido com outros departamentos e setores da Câmara Municipal.

Assim, sendo considera-se que:

- a) A gestão do Mercado está, como os restantes equipamentos municipais, subordinada às regras de funcionamento previstas na legislação geral que rege as autarquias locais e regulamentos específicos de cada atividade ou equipamento;
- b) Deverá continuar a pertencer à Câmara Municipal, sem prejuízo do poder de delegação, a competência para as decisões de maior abrangência e responsabilidade no que concerne ao funcionamento do Mercado Municipal, como sejam a atribuição, transmissão ou cancelamento de direitos concessionáveis nos termos do Regulamento, a aplicação das medidas punitivas em matéria de contraordenação, a adjudicação dos contratos de manutenção dos equipamentos e de prestação de serviços e a gestão do pessoal a prestar serviço no Mercado;
- c) As decisões a tomar devem, continuem a merecer a necessária fundamentação através de informações a prestar pelo pessoal em serviço diretamente no Mercado e de informações/pareceres a prestar pelo quadro dirigente a quem, nos termos da Estrutura Orgânica do Município, caiba a coordenação do Mercado Municipal D. Pedro V, atualmente o Gabinete de Apoio ao Investidor;
- d) É fundamental assegurar uma boa ligação hierárquica na transmissão das decisões e suas fundamentações prévias, sem prejuízo de, em benefício do próprio Mercado e do seu funcionamento, poder ser subdelegada no quadro dirigente e mesmo no responsável administrativo diretamente em funções no Mercado, capacidade decisória em matérias de gestão corrente que não conflituem com o âmbito de decisão dos órgãos municipais;
- e) Tendo-se revelado eficaz e produtiva, a atual cadeia de gestão para o Mercado

Municipal, deve ser mantida e consolidada a sua articulação. Esta cadeia inclui três níveis de atuação:

- i. O executor – correspondente ao grupo de pessoal que atua diariamente no Mercado e que tem como elementos coordenador um Técnico Superior com afetação específica ao Mercado Municipal D. Pedro V;
- ii. O intermédio – correspondente ao quadro dirigente que, por força da estrutura orgânica do Município, assume a coordenação e superintendência do Mercado e assegura a ligação entre os níveis de decisão e de execução;
- iii. O decisório – correspondente aos órgãos autárquicos e seus titulares em cujo âmbito de competências cabe a tomada de decisões necessárias ao funcionamento do Mercado, bem como a emanação de instruções, procedimentos e iniciativas que possam melhorar o seu papel de equipamento de utilidade pública e interesse social;

A eficácia deste modelo sairá reforçada com a simplificação das regras de atribuição de concessões, uma vez que o mesmo ajudará a solucionar, um dos grandes problemas do quotidiano do Mercado, que é de contrariar o ciclo de encerramentos de concessões vagas.

Consideramos ainda que este modelo, sairá beneficiado com o aumento do poder de decisão do nível intermédio e executor, nomeadamente através da maior subdelegação de competências nestes níveis. Este aumento de competências e por sinal de poder de decisão, permitirá aumentar significativamente os níveis de eficácia, seja pelo aproximar do poder de decisão á logística necessária á gestão de um espaço comercial da dimensão deste mercado, mas sobretudo no aumento da eficácia pela diminuição do tempo de decisão que na sua maioria das vezes deveria ser imediato, dado que os serviços do mercado, tratam diretamente com o público em geral.

4.4.3 - Missão

O Mercado Municipal D. Pedro V é um equipamento da iniciativa da Câmara Municipal de Coimbra, recentemente renovado nas suas instalações e enriquecido com um interior moderno e atrativo; orientado para proporcionar o desenvolvimento de atividades comerciais, especialmente centrada na transação de géneros alimentícios, relativamente aos quais são asseguradas permanentemente garantias quanto à qualidade e frescura dos produtos e quanto à segurança alimentar e higiene das instalações, mas disponibilizando um vasto conjunto de outros bens; que pretende consolidar-se na sua posição de estrutura âncora do comércio tradicional da Cidade de Coimbra, procurando

ser cada vez mais competitivo e o espaço de referência no comércio tradicional e como local privilegiado de escoamento dos produtos produzidos localmente pelas diversas atividades agrícola, frutícola, florícola e agropecuária.

4.4.4 - Recursos Humanos

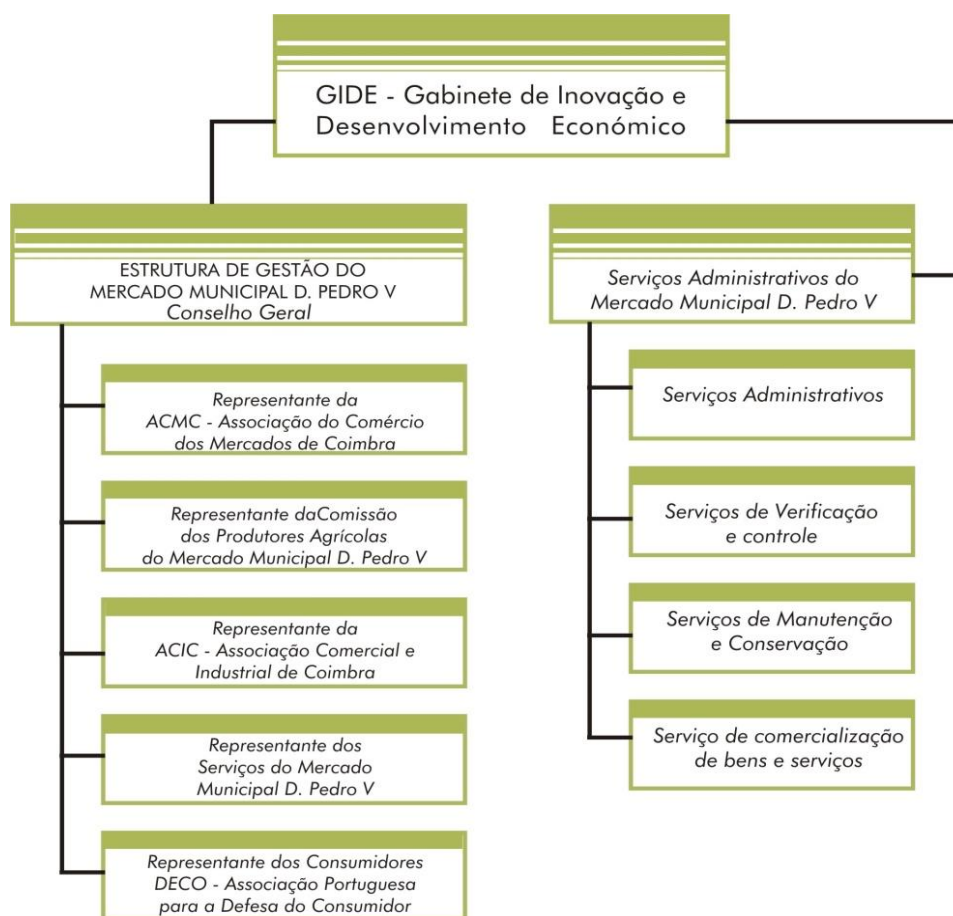
Neste capítulo importa apenas acrescentar algumas referências quanto à necessidade de dotação de recursos humanos adequados ao desenvolvimento de áreas propostas no presente relatório e de afetação ao Mercado Municipal D. Pedro V.

Atualmente no mercado, o pessoal municipal está separado em três gabinetes e pertencentes a dois serviços municipais, o **Gabinete de Apoio ao Investidor** e **Gabinete Médico Veterinário**:

- Gabinete CMC1 - no Piso 0, junto ao cais de descarga, onde está localizado o pessoal assistente operacional e que se destina também ao uso pelos elementos da vigilância contratada;
- Gabinete CMC2 - no Piso 1, afeto aos serviços administrativos do mercado, onde se encontram um técnico superior e uma funcionária administrativa e no qual se encontram todos os quadros elétricos e de controlo dos equipamentos instalados;
- Gabinete CMC3 - no mesmo Piso 1, junto à entrada para o Setor de Peixe, onde se encontra um técnico superior alimentar, afeto ao Serviço Médico Veterinário.

Presentemente ao Gabinete de Apoio ao Investidor, concretamente aos serviços do mercado, encontram-se afetos 2 assistentes operacionais e um técnico superior, número esse insuficiente, sobretudo, pessoal especializado, capaz de desenvolver áreas como a comunicação de qualidade, serviços técnicos, pelo que se torna necessário encontrar soluções no sentido de minimizar estas dificuldades.

4.4.5 - Estrutura Orgânica



5.- ATIVIDADES

5.1 - Atividades realizadas no âmbito do estágio no Mercado D. Pedro V.

Durante os seis meses de estágio, e tendo por base os termos do Artigo 21º e seguintes do Regulamento de Mestrados do ISCAC, a parte não letiva do mestrado, foi realizado um estágio de natureza profissional e elaboração de um relatório final, na Camará Municipal de Coimbra CMC concretamente no Mercado Municipal D. Pedro V em Coimbra MMDPV sob tutela do Gabinete de Apoio ao Investidor GAI, durante este período participei na elaboração de Estudo de Viabilidade-Económico Financeiro para a reestruturação do Mercado D. Pedro V, e na gestão dos conflitos desta organização nas seguintes atividades:

- Criação de mecanismo para evitar os conflitos
- Participação na elaboração do orçamento 2017;
- Participação na elaboração de relatório de atividade de 2016;
- Acompanhamento dos serviços de limpezas/cumprimento de caderno de encargo;
- Arquivamento de documentos, manutenção de arquivos;

- Acompanhamento dos funcionários no cumprimento de regras nos termos do regulamento;
- Atendimentos nos serviços (semanal/telefone);
- Atualização de base de dados dos serviços do Mercado;
- Organização dos serviços na ausência do responsável.

5.1.2 - Conflito e Resolução de Conflito no Mercado D. Pedro V

Os conflitos são universais e inevitáveis; e podem promover ou impedir a produtividade. Portanto, devem ser tratados adequadamente, a fim de manter o ambiente agradável dentro da organização; gestão de conflitos é geralmente a principal responsabilidade dos gestores. (*Muhammad Adeel Anjum et al, 2014*),

Neste sentido não poderão os conflitos ser analisados do ponto de vista de uma organização simples. Os conflitos são efetivamente universais e generalizados, com principal incidência pelo fato da gestão do Mercado Municipal D. Pedro V, ser da responsabilidade de uma entidade pública, no caso, a Câmara Municipal de Coimbra. Este fato intensifica e torna fértil a generalização dos conflitos, pelo fato, de se entender que o “estado”, a gestão da “coisa pública” ser encarada como sendo de todos, como tal, todos ditam as regras e a sua utilização é encarada como um espaço “sem dono”, quando na verdade, essas regras estão inscritas em regulamento, e os serviços do mercado são responsáveis por as fazer cumprir, nomeadamente em representação do proprietário do edifício, a Câmara Municipal de Coimbra.

Esta gestão, assegurada com base em procedimentos e regras pré-estabelecidas, mas frequentemente posta em causa, simplesmente porque não concordam com elas ou porque têm entendimentos diferentes.

Naturalmente que estes conflitos “inevitáveis”, vão sendo generalizados ao longo dos anos, tornando-se alguns deles recorrentes. Nestas circunstâncias, ou se corrigem procedimentos, alterando regras pré-estabelecidas, tornando-as mais eficazes, ou recorrendo às regras e às penalizações existentes.

Falar concretamente dos atores nestes conflitos, os serviços, as associações representativas dos comerciantes e agricultores, os próprios comerciantes e produtores agrícolas, turistas, utentes/consumidores em geral, etc.

5.1.3 – Fatores e Situações suscetíveis de provocar conflitos no mercado

Há situações problemáticas e de conflito, como em qualquer organização e observa-se a

existência de choque de ideias sobre tarefas, regras e projetos mas alguns destes problemas não podem ser eliminados e sem antes geridos.

As fontes geradoras de conflito no mercado;

1 – Produtores agrícolas

1.1 - Produtores agrícolas

Localização dos locais de vendas; fidelização aos locais por forma a facilitar os clientes; antiguidade/Novos; tabelas dos Preços; outros.

Caso 1: Mariana vendedora, uma senhora com anos de mercado, costuma ocupar uma banca de frente do portão principal, um lugar bastante estratégico para captação de clientes que chegam para as suas compras, entretanto, há dois meses, por motivos familiares teve de viajar ausentando-se durante três semanas. Durante esse período, a meio dessa ausência, apareceu uma nova vendedora a Marta que estava desejosa em ocupar o espaço habitual da ausente Mariana.

No nosso exemplo, constatamos que a causa objetiva e geradora de um possível conflito é o espaço, espaço esse que por ser de localização favorável, é de imediato motivo de disputa além de constituir um ponto estratégico para o negócio tanto para a vendedora Mariana como para a vendedora Marta.

2 – Comerciantes / operadores

Em armazém; camara de frio; em espaço comum; incumprimento com o regulamento; outros.

Caso 2: A vendedora Marta tem por hábito e rotina deixar as caixas vazias dos produtos nas zonas reservadas a passagens de pessoas e seus variados meios de transporte das respetivas compras. Um belo dia, o Carlos que é cliente do vendedor João, aleijou-se ao tropeçar numa das caixas mal estacionadas habitualmente pela vendedora Marta. Em resultado dessa atitude pouco profissional da vendedora Marta, gerou-se uma confrontação verbal e de disputa entre ela, o vendedor João e o seu cliente Carlos numa atitude pouco abonatória para quem ocupa e vende num espaço público.

3 – Empresas prestadoras de serviços

3.1 – Serviços de Limpeza

Falha nos serviços; falha dos funcionários; falha na assinatura dos mapas de controlos; falta de equipamentos adequados; outros.

3.2 – Serviços de vigilância

Estacionamento dos veículos nos lugares de recolha; descarga fora dos horários estabelecidos; falha nos serviços; falha na assinatura dos mapas de controlo; outros.

Caso 3: O Lucas é funcionário duma empresa que presta serviço de vigilância ao mercado Dom Pedro V e, num dia de serviço, chegou atrasado por ter apanhado muito trânsito e, como se não bastasse, ao chegar, encontrou um carro estacionado justamente num espaço reservado à carga e descarga de mercadorias naquela hora considerada fundamental, para o abastecimento do mercado. Passado alguns minutos, enquanto o funcionário procurava o dono do veículo, chegou um outro com um ligeiro atraso para descarregar as mercadorias mas, como ali se encontrava um outro veículo que não deveria estar ali, o condutor do pesado, não tendo como estacionar, limitou-se a buzinar incomodando toda a vizinhança. Só passando dez minutos é que apareceu o dono do veículo mal estacionado entretanto descoberto pelo segurança o que acabou por gerar uma grande confusão entre ambos visto que por falharem no cumprimento das regras estabelecidas, prejudicaram-se mutuamente e aos outros igualmente.

3.3 – Serviços de Manutenção / conservação de equipamento

Avárias frequentes; demora na reparação; qualidade de serviço; custo de serviço; outros.

4 – Conservação, Manutenção de edifício

Ruturas; falha nos serviços; infiltrações; demora na reparação; equipamentos avariados; outros.

5 – Parques de estacionamento

Custo P/hora; falta de lugares para comerciantes; número de lugares; funcionamento aos domingos e feriados; outros.

Caso 4: O comerciante Marcos por sentir-se necessitado devido ao transtorno de nunca saber onde colocar o carro quando chega, foi ter com o funcionário Rui manifestando o seguinte: Eu como comerciante que exerce atividade no mercado acho que deveria ter direito a um espaço de estacionamento no parque para assim evitar de andar de um lado para outro a procura de lugar. Por sua vez, o Rui, embora com responsabilidades de gestão, respondeu-lhe tão-somente que ele próprio também gostaria caso fosse possível de ter um espaço para estacionamento mas, infelizmente como a lei não permite que nem os comerciantes nem os funcionários tenham lugares privilegiados nos parques, não há nada que se possa fazer porque a ela abrange a todos sem exceções.

6 – Carga e descarga

Descarga fora dos horários estabelecidos; descarga fora dos locais devidos; condições de descarga, higiene e segurança alimentar; estacionamento abusivos nos locais de carga e descarga; outros.

Caso 5: O Pedro é proprietário de uma carrinha de aluguer que foi alugado pelo Senhor José comerciante no Pedro V por um período de duas horas, todavia, quando chegaram no mercado para a descarga dos produtos, viram automóveis de alguns comerciantes e de clientes estacionados no local reservado apenas para carga e descarga. Por esta circunstância, foram obrigados a esperar quase 40 minutos para que os donos dos automóveis aparecessem para os retirar a fim de puderem fazer a descarga. O tempo de descarga previsto para 2 horas passou para 2 horas e 40 minutos e, o comerciante que alugou o camião sentindo-se lesado mostrou indisponibilidade para suportar o custo do tempo adicional devido ao atraso, situação que não encontrou receptividade no proprietário do camião que também não estava disponível para abdicar dos 40 minutos a mais gastos pelo comerciante.

7 – Recolha de Resíduos

Falha na recolha; mau estado dos contentores; localização inadequada dos contentores; estacionamento dos veículos nos lugares de recolha; outros.

Caso 6: Por ocasião de festas e da tolerância de ponto concedida pelas autoridades governamentais, os funcionários da recolha do lixo resolveram fazer uma greve no período compreendido o que originou um grande mal-estar entre os operadores e os funcionários do mercado. Os operadores reclamando mau cheiro resultante do lixo acumulado e a consequência dessa falta de atenção no afastamento dos clientes enquanto os senhores do lixo alegam terem razões para as suas reivindicações.

5.1.4. - Análise do Autodiagnóstico de Gestão de Conflitos

Por forma a fazer uma análise mais aproximada da realidade no M.M.D.P.V, foi realizado um inquérito aos colaboradores e todos os intervenientes (ver em anexo)

Este autodiagnóstico foi feito a 50 pessoas entre funcionário, comerciantes e consumidores, das quais 36 responderam, corresponde a 72 % contra 14 que não responderam corresponde 28% da tabela. Este autodiagnóstico pretende analisar a forma como cada individuo responde em situações de conflito, dentro da organização.

É claro que esta análise está diretamente ligada ao tipo de comportamento que cada um, enquanto pessoa individual, demonstra em situações diárias e da dinâmica do mercado,

ver tabela abaixo.

Tabela 1 Pessoas inquiridas

Pessoas inquiridas		
	Número	Percent. (%)
Os que responderam	36	72%
Os que não responderam	14	28%
Total dos inquiridos	50	100%

Gráfico 1 Representação gráfica em números

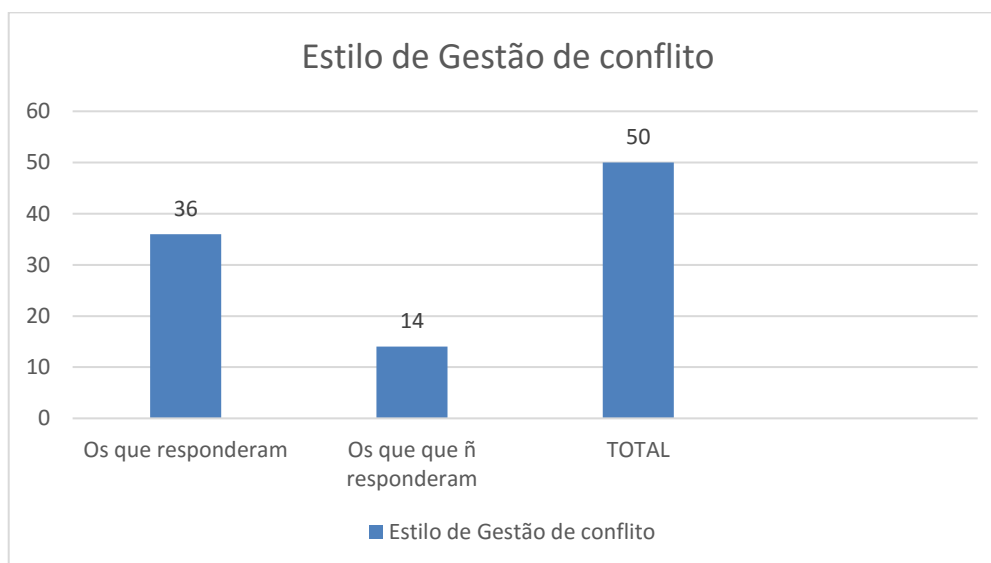
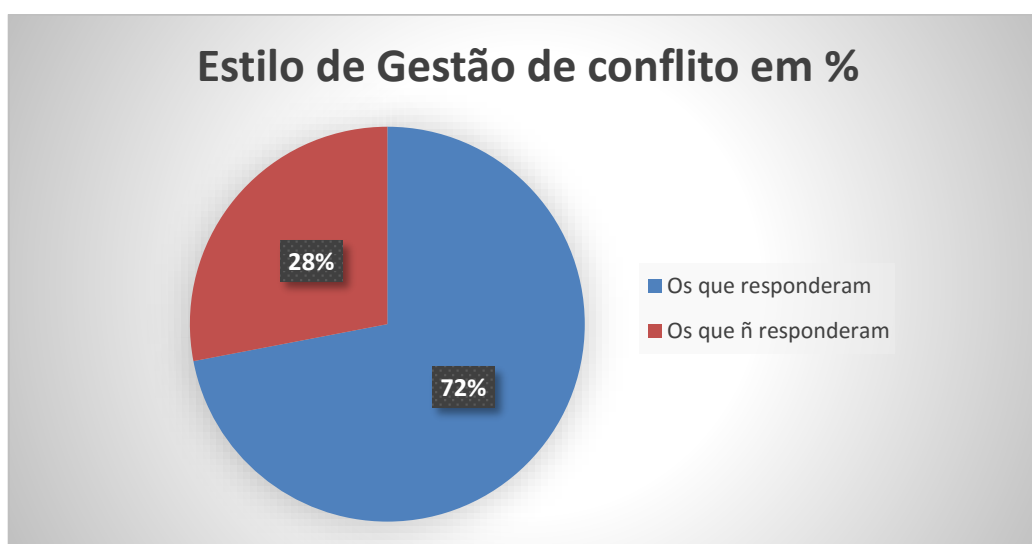


Gráfico 2 Representação gráfica em %



Tendo em conta os 36 que responderam, 6 usavam o comportamento dominante, o que corresponde a 17% da tabela em baixo; 7 usavam o comportamento evitamento, o que corresponde a 19% da tabela; 8 usavam o comportamento consenso mútua, o que corresponde a 22% da tabela; 7 usavam o comportamento acomodação, o que

corresponde a 19% da tabela; 8 usavam o comportamento integrante, o que corresponde a 22% da tabela, de acordo com a tabela em baixo:

Tabela 2 Gestão do conflito

	Nº	Percent. (%)
Dominação	6	17%
Evitamento	7	19%
Consenso mútuo	8	22%
Acomodação	7	19%
Integração	8	22%
Total	36	100%

Gráfico 3 Representação gráfica em número.

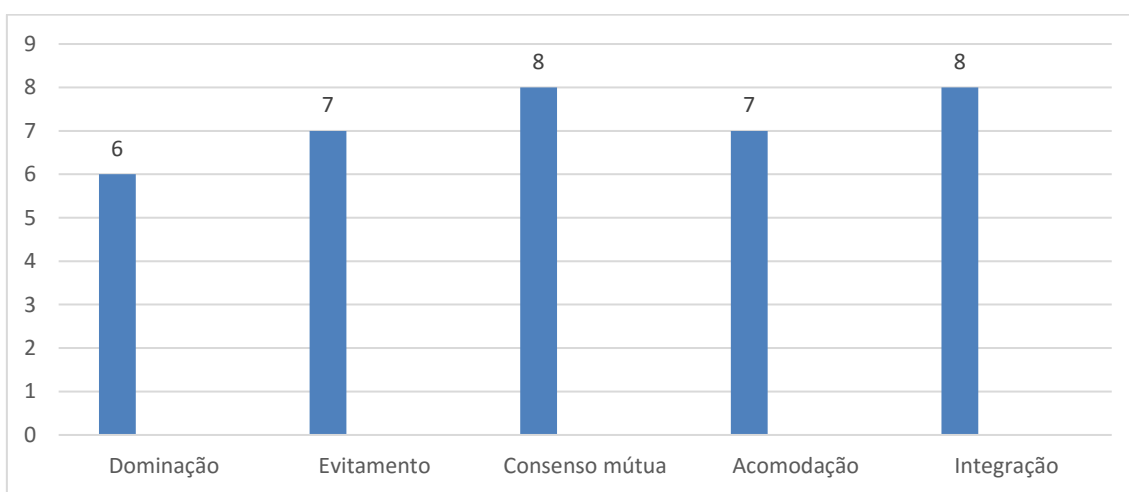
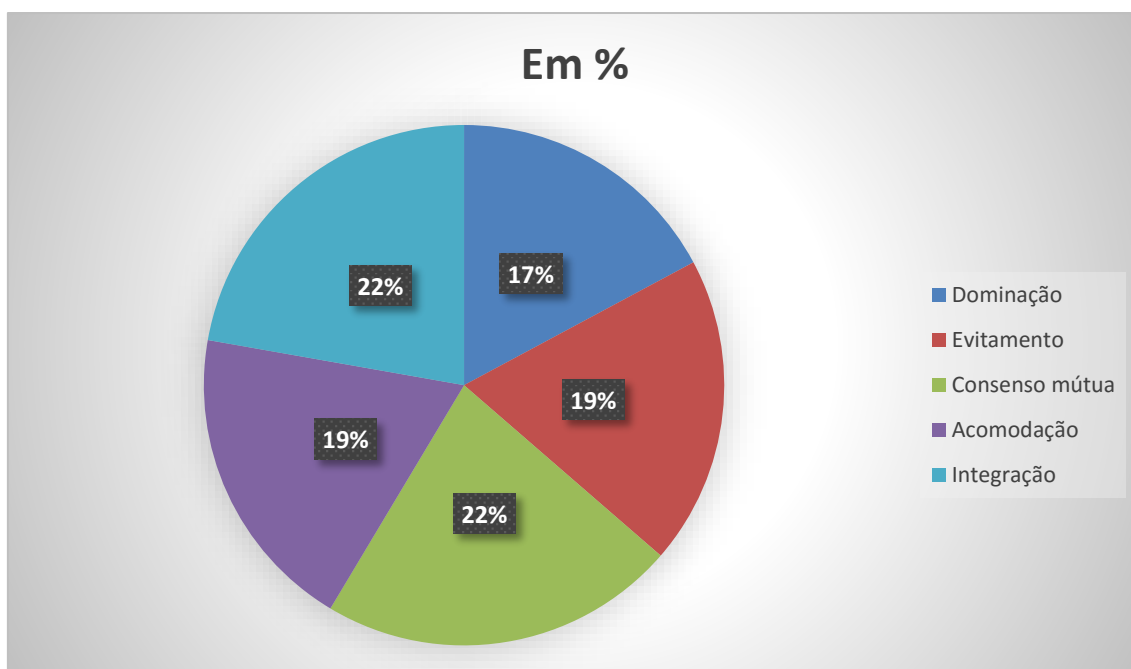
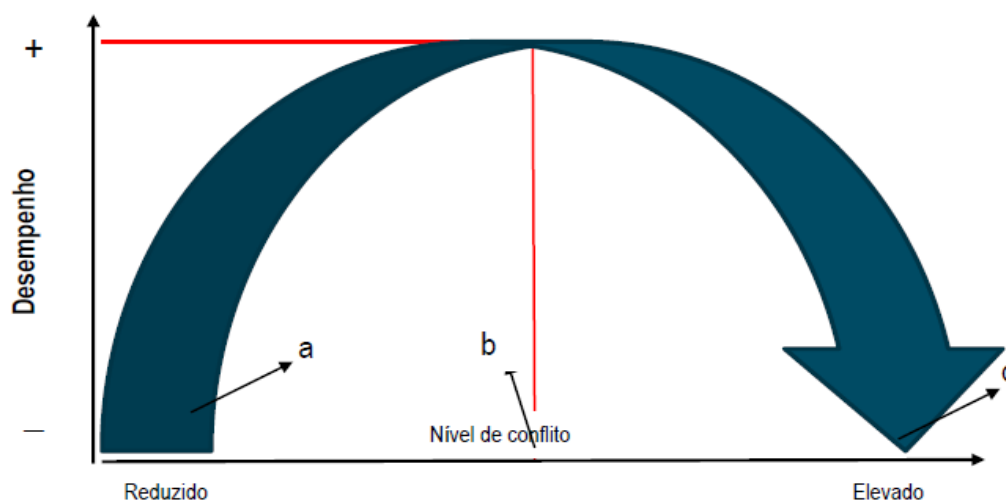


Gráfico 4 Representação gráfica em %



Impacto dos níveis de conflito na organizações



Situação	Nível de conflito	Tipo de conflito	Clima de trabalho	Desempenho
a	Reduzido ou nulo	Disfuncional	Apatia	Reduzido
b	Apropriado	Funcional	Inovador	Elevado
c	Elevado	Disfuncional	Caótico, Não colaborante	Reduzido

Esquema retirado do manual de formação de gestão de conflito *Talenter Academy*, Novembro 2016

Da análise dos dados recolhidos constata-se que houve um empate entre os do estilo compromisso e da integração com uma percentagem de 22%; evitamento com acomodação com uma percentagem de 19%; e por ultimo o estilo dominante com 17%. Sendo 22% dos inquiridos assume o estilo e gestão de compromisso e 22%, o estilo de Integração.

Assim podemos dizer que as equipas de trabalho do MMDPV conseguem fazer uma gestão do conflito tentando a resolução do conflito sem confronto ou inação.

Tem tudo para ser uma equipa de sucesso, uma vez que há um ambiente de colaboração, apoio e encorajamento externo e há padrões elevados e percebidos por todos.

Há uma tentativa de gestão de conflito com base na satisfação de todas as partes

5.1.5 – Quanto à resolução de conflito no Mercado Municipal D. Pedro V

Sendo o poder decisório ao nível do poder político, e por técnicos que não são da área, cria desde logo situações de conflito, na medida em que as decisões políticas nem sempre serão as mais consensuais. As decisões de carácter político são realizadas de acordo com a vontade política de quem tem o poder na Câmara Municipal e muda ou pode ser alterada sempre que muda o Presidente. Além de que são feitas em virtude da

vontade ou dos comportamentos dos eleitores/comerciantes; ex: Uma decisão positiva mas que encontra muita resistência junto dos comerciantes, pode não ser implementada; decisão política controversa não se aplica, decisão técnica controversa não se aplica.

O Mercado Municipal D. Pedro V, sendo uma estrutura de carácter municipal de referência em Coimbra, estrategicamente localizada no Centro da Cidade, onde estão instaladas estruturas comerciais dos mais variados setores (alimentar, vestuário, calçado, diversão, lazer e utilidades domésticas).

Este é um local de referência para todos os munícipes e visitantes, que o observam como um espaço com excelentes atrativos (bons meios de mobilização, garantia de produtos frescos, higiene e qualidade), onde os preços convidativos se aliam à lógica de proximidade com os cidadãos e à construção de uma estratégia de concorrência, em complementaridade (e não em alternativa) ao restante tecido económico do município. Por isso mesmo, o Mercado é um pouco de todos nós, consumidores, comerciantes, empresários ou gestores, que partilhamos seguramente a vontade de o ver prosperar. Para o efeito, é necessário que a sua dinâmica se encontre regulamentada, por forma a proporcionar o seu bom funcionamento.

Neste sentido, surge o Guia de Ética e de Boas Práticas no Mercado Municipal D. Pedro V, que estabelece linhas de orientação em matéria de ética profissional para todos os funcionários, operadores e produtores ao serviço desta infraestrutura, na medida em que toda a classe profissional tem interesse em salvaguardar normas de conduta corretas e que não ponham em causa o bom funcionamento interno da profissão nem a sua credibilidade perante elementos externos.

O presente Guia tem como objetivo principal fixar um conjunto de preceitos éticos que o exercício consciente da profissão implica. Não tem carácter vinculativo de uma lei mas remete para a consciência e o dever de cada indivíduo, obrigando-o a pensar na qualidade dos serviços que presta, bem como nas consequências dos seus atos.

Assim, as diretrizes de conduta ética são valores e princípios que devem estar na base das atividades exercidas no Mercado Municipal, valores estes que pressupõem credibilidade, integridade, imparcialidade, profissionalismo, confiança e eficácia, pelo que o seu acolhimento por todos os funcionários é requisito fundamental para o cumprimento dos preceitos contidos nas diretrizes de conduta ética.

Este modo de regulação, contudo, só faz sentido se a adesão às normas deste Guia se fizer de forma voluntária, ou seja, a partir da reflexão dos próprios sujeitos intervenientes. Assim, para todos os funcionários, operadores e produtores do Mercado Municipal D. Pedro V, passa a existir uma referência para orientar o seu comportamento profissional.

Tendo em conta a existência dessa guia, os conflitos são geridos através do regulamento interno ou pelas seguintes formas;

- Acordo entre vendedores / funcionários;
- Vendedores – comissão dos produtores;
- Operadores – respeito pela ocupação de lugares;
- Funcionário – respeito pela ocupação habitual;
- Regulamento Interno;
- Outros.
- (Em anexo) o Guia de Ética e de Boas Práticas do Mercado Municipal D. Pedro V,

5.1.5 - Estudo de Viabilidade para a reestruturação do Mercado D. Pedro V.

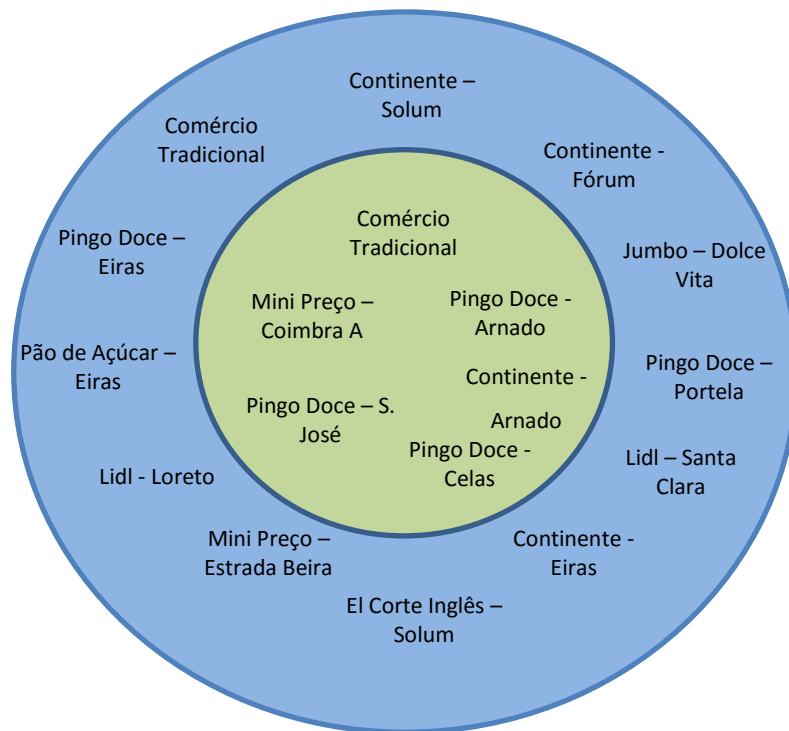
Tendo em conta a proposta de trabalho para o desenvolvimento de um plano da Reestruturação no âmbito da promoção, divulgação e revitalização do Mercado Municipal D. Pedro V importa, em primeiro lugar, e antes de fazer a descrição do Plano de Reestruturação, esclarecer o que é e qual a utilidade de um Plano de Reestruturação.

Um Plano de Reestruturação é um instrumento estratégico que pretende delinear, de forma ponderada, os passos que uma organização deve seguir para dar a conhecer alguma atividade relevante para o público.

O objetivo do presente plano é conhecer as fragilidades do Mercado Municipal D. Pedro V, identificá-las e fazer uma proposta de revitalização e modernização do espaço do Mercado. Após uma apreciação inicial, consideramos que, com o aproveitamento das atuais estruturas do Mercado é possível desenvolver, neste espaço, um trabalho simples, eficaz e muito abrangente.

5.1.5.1 – Análise sobre concorrentes

Novos formatos e intensificação da concorrência; horários restritos e inadequados às exigências da procura; formato excessivamente dependente do ramo alimentar; operadores adversos à modernização e à mudança; especialização nos “perecíveis”/imagem de qualidade;



Legenda:

- Área envolvente ao Mercado – Concorrência de proximidade
- Área do concelho de Coimbra – Concorrência generalizada

Nos termos do presente documento, tentámos de certa forma diferenciar a concorrência ao Mercado Municipal D. Pedro V, em termos de estrutura comercial. Desta forma, incluímos como concorrência generalizada todos os espaços de restauração, que incluímos em “Comércio Tradicional”, concretamente na área de proximidade.

Face ao gráfico que apresentamos, designámos duas zonas de influência da estrutura comercial, que é o Mercado Municipal D. Pedro V, em primeiro lugar, a verde, trata-se da concorrência direta e aquela que mais influência tem junto do mercado (como exemplo: a procura aumentou, quando o Pingo Doce do Arnado esteve fechado para obras), trata-se por isso, dos espaços comerciais existentes na área de proximidade, que terão o mesmo público consumidor que o mercado, incluímos todos aqueles que moram, passeiam ou trabalham nas imediações, tais como, moradores, estudantes, trabalhadores, empresários, turistas e ainda o público consumidor que adquire diariamente produtos para voltar a revender (ex: restauração). Em termos futuros a perspetiva de abertura de novos espaços concorrenciais na área envolvente verde e mesmo sabendo que se trata de uma questão inevitável, dado o crescimento exponencial desta zona em termos turísticos e de atratividade residencial, sabemos que essa evidência trará efeitos negativos adversos, quer em termos de recetividade pelos operadores, quer pelo aumento da oferta que sabemos terá efeitos diretos na procura no Mercado D. Pedro V, quer pela necessária partilha de consumidores por mais um espaço comercial, quer pelo

aumento da agressividade comercial entre concorrentes, a que o mercado dificilmente consegue ombrear.

Já relativamente á área identificada a azul, trata-se de concorrência ao Mercado Municipal D. Pedro V, mas de efeito diferente, na prática tem principal efeito junto aos finais de semana. É nosso entendimento, não se tratarem dos “tais” clientes regulares, que moram ou trabalham perto, mas daqueles que se deslocam propositadamente ao mercado por algum motivo, sejam, a procura de produtos diferenciados, sejam pela maior disponibilidade de tempo, sejam porque procuram uma alternativa aos locais habituais, etc... Neste caso, é nosso entendimento, que face á concorrência já existente, a futura instalação de novos espaços não terão um impacto significativo, em virtude da instalação de novos espaços se traduzir em duplicação dos já existentes e isso apenas afetará a economia envolvente a esses mesmos espaços.

Assim, entendemos que o mercado, no âmbito do projeto de “Reestruturação”, redireciona o mercado para um novo cliente alvo, ao mesmo tempo aumenta a sua diferenciação dos restantes, isto porque, para o turista cria um espaço que até aqui não existia, para os clientes de proximidade cria uma nova dinâmica e uma nova atratividade e para os restantes aumenta a diferenciação, isto porque têm de se deslocar para o mercado, quando o poderiam fazer para outro espaço comercial e se, atualmente, os que nos visitam semanalmente, já encontram, no mercado, algo que os cativa, com a reestruturação, esperamos que traga uma nova mais-valia, algo de novo, no mercado e nesta área da cidade, permitindo assim cativar novos clientes.

A perspetiva de crescimento, no nosso entender não é influenciada pelo modelo de gestão escolhido, até porque um dos fatores que poderá ter incidência direta no crescimento, poderá ser associada á promoção e dinamização, situação que será sempre salvaguardada em qualquer dos modelos escolhidos. Desta forma, mesmo que o modelo escolhido seja o atual modelo de gestão municipal, num futuro caderno de encargos de um concurso público ou outro, deverá ficar sempre salvaguardada a questão da promoção, dinamização e animação, como responsabilidade do adjudicatário.

O projeto de reestruturação não pretende ser apenas um reforço da restauração no Mercado D. Pedro V, mas um novo polo de atração de consumidores, aumentando o afluxo de clientes, clientes esses que sendo atraídos ao mercado por outro motivo, poderão eles mesmo tornar-se novos clientes do mercado tradicional e assim funcionar como complemento ao funcionamento tradicional.

SUGESTÕES

De forma a reduzir os conflitos no Mercado Municipal D. Pedro V, sugerimos que se adotem as seguintes medidas:

1. Reforma do Enquadramento Normativo;
 - a. Regulamentos dos MMCC; a atribuição de concessões permanentes; horários de funcionamento; balcão do Empreendedor;
2. Redefinição da Estrutura de Gestão;
 - a. Estrutura de gestão; recursos humanos; promoção e dinamização; reforço e valorização das formas de relacionamento com os consumidores;
3. Reforço do aproveitamento das condições físicas endógenas;
 - a. Redefinição do mercado;
 - b. Obras de conservação e de Manutenção;
 - i. Arranjos exteriores; Espaços comuns; Eficiência energética; Aquisição de nova máquina de gelo; Bilheteira eletrónica; Outras questões;
 - c. Melhoria das condições físicas internas e externas, de valorização ao consumidor;
 - i. Redefinição dos lugares de produtores;
4. Reforço do contributo das condições físicas exógenas;
 - a. Estacionamentos; Carga e descarga;
5. Reforço e valorização das formas de relacionamento entre o Município e os operadores;
 - a. Fiscalização; Entidades representativas dos operadores, permanentes e temporários;

Fica assim expressa uma proposta global de atuação a vários níveis com vista à melhoria das condições de funcionamento do Mercado Municipal D. Pedro V e, através das quais se pretende que este recupere o papel fundamental que lhe cabe enquanto espaço privilegiado de iniciativa municipal para o desenvolvimento de atividades comerciais.

Sem prejuízo de outras iniciativas e propostas que a dinâmica própria do Mercado possa vir a evidenciar, ficam aqui expressas aquelas que, perante o diagnóstico atualizado que tem vindo a ser feito, melhor poderão corresponder aos objetivos de melhoria das condições de funcionamento do Mercado e de melhor rentabilização de todos os intervenientes e meios já instalados, tendo sempre presente que o Mercado existe para proporcionar aos seus operadores as melhores condições possíveis de exercício das respetivas atividades comerciais, mas que deve, acima destas preocupações, atender ao interesse geral e específico de todos os cidadãos enquanto visitantes e consumidores do Mercado Municipal D. Pedro V.

6. – CONCLUSÃO

A experiência do nosso trabalho, durante o estágio no MMDPV, mostra-nos que administrar e gerir conflitos nas organizações exige, por parte dos gestores, habilidades administrativas, competência profissional e tempo disponível.

O gestor é um profissional diretamente ligado a questões que, por si só, são conflitantes. Desde logo, somos nós que assumimos o papel de gestão de equipas e atribuímos as tarefas a executar aos funcionários administrativos que colaboram em diferentes departamentos da organização, determinamos regras, gerimos objetivos e devemos fazer a ponte entre a organização e os seus clientes.

Toda a gestão tem por base os valores institucionais, mas também os valores e crenças individuais. O conflito na organização é latente nas mais diversas situações de relacionamento entre os diferentes grupos de trabalho, os seguranças, os agricultores, os funcionários dos diferentes setores e muitas vezes os clientes insatisfeitos.

A falta de satisfação por parte dos trabalhadores deve-se, principalmente, a tarefas repetitivas. Na sociedade atual, os trabalhadores não querem ser apenas parte de uma engrenagem, mas sim pessoas ativas e participantes em todo o processo. Assim, devemos estimular a participação dos membros das equipas nas decisões, pois equipas motivadas e participativas produzem maior satisfação no local de trabalho.

Compartilhar as responsabilidades é um método que se tem mostrado muito eficaz no controle e gestão de conflitos. Para tal, o gestor deve estar sempre atento aos problemas que surgem no dia-a-dia da organização.

É essencial desenvolver habilidades relativas à comunicação e ao relacionamento interpessoal, pois os líderes do futuro assumirão diferentes posturas no desenvolvimento das suas funções.

Desta forma, acreditamos que, através do trabalho em equipa com motivação e satisfação pessoal, o conflito seja atenuado ou resolvido precocemente e sem maiores transtornos ou danos para a organização.

7. - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando Neves. Psicologia para Gestores – Comportamentos de sucesso nas Organizações 2ª Edição. McGraw-Hill, 2007, 139-263

Anna Dorothea Schulze, Melanie Janina Christine Stade and Janine Netzel – (2014). ***Conflict and Conflict Management in Innovation Processes in the Life Sciences*** - Volume 23 Number 1. 57 – 75

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia-a-dia. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

Caetano e Vala (2002), **Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas**; 2ª ed., Lisboa; RHEditora

Carvalho Ferreira, J.M., Neves, J. e Caetano, A.; **Manual de Psicossociologia das Organizações**; Lisboa; Mc Graw-Hill, 2001

CHAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

Chiavenato, I; **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**; 2ª Ed., Rio de Janeiro, 2004

Christy M. Corey, Lillian Y. Fok And Dinah M. Payne (2014) - ***Cross-cultural differences in values and conflict management: a comparison of u.s. and puerto rico*** - Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 18, Number 2. 59 -78.

Coser, L. (1968), **The Functions of Social Conflict**

Daria Prause And Bahaudin G. Mujtaba (2015) - ***Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*** - Journal of Business Studies Quarterly, Volume 6, Number 3. 14-22.

DeCenzo, D. (1997), ***Human Relations: Personal and Professional Development***, Prentice Hall.

Eduardo Simões (2008) - **Negociação nas Organizações contextos sociais e processos.**

Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2011), **Manual de Psicossociologia das Organizações**, McGraw-Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr., J., Konopaske, R. (2006), **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos**, McGraw-Hill.

Grenhalgh, L.; **The case against winning in negotiations**; **Negotiation Journal**, volume 3, Harvard Law School; Abril, 1987

Ivancevic, J., Konopask, R., Mattenson, M. (2005), **Organizational Behaviour Management**, McGraw-Hill.

Lavelace, K., Shapir, D.L. e Weingart, L.R (2001); **Maximizing Cross-Functional new product team**; *Academy of Management journal*, 44, 779-783

Malwina Berger (2015) - **The determinants of successful conflict management on the insurance market in poland, from the perspective of the explorative research** - *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)* Volume 6, Number. 31-42

Manual de formação sobre gestão do conflitos, (Talenter Academy, Novembro 2016)

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, V. 25, n. 2, p. 295-305, Jun. 2007

Muhammad Adeel Anjum, Jahanvash Karim And Zainab Bibi (2014) - **Relationship of Values and Conflict Management Styles - Business Review** – Volume 9 Number 1 January – June 92 – 103

Muna Kilani, Rana Al Junidi and Ruba Al Riziq (2015) - **The role that Nepotism (Wasta) plays in conflict and conflict management within groups in private organizations in Jordan and MENA region** - *Middle East journal of Business* - Volume 10, Issue 3, August. 59 – 69.

Myers, D. (2012), **Exploring social psychology**, McGraw-Hill, 6th Ed.

NETO, Alvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. Thesis, São Paulo, v.4, p. 1-16, 2º semestre de 2005

NEVES, J. Gonçalves; GARRIDO Margaria; SIMÕES Eduardo – Manual de competências Pessoais Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática. 1ª ed Lisboa: Edições Silabo

2006

OJO Olu And ABOLADE Dupe Adesubomi – **Impact of conflict management on employees' performance in a public sector organization in Nigeria** - Studies in Business and Economics 125 – 133

Pruitt, D. & Rubin, J. (1986), **Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement**, McGraw-Hill.

Robbins, S., Judge, T (2013), **Organizational Behavior, Prentice Hall**, 15th Ed.

Serrano, G. & Rodriguez, D. (1993), **Negociacion en las Organizaciones**, Madrid, Eudema

Shabbir, ATTA, E ADIL (2014) – **Conflict Management and Decision Making Styles in College Management** - Journal of Behavioural Sciences, Vol. 24, No. 2. 53 - 68

Soto, Eduardo – (2002) **Comportamento Organizacional: Impacto das emoções** - tradução técnica de Jean Pierre Morras. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Stephen P. ROBBINS, Timothy A. JUDGE e Filipe SOBRAL (2010) - **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro 14ª ed.**

Swati Alok, Jayasree Raveendran and Musarrat Shaheen (2014) - **Conflict Management Strategies Used by Indian Software Companies: A Summative Content Analysis** - The IUP Journal of Soft Skills, Vol. VIII, No. 4. 47 - 61

Thomas, K. W. (1992), **Conflict and negotiation processes in organizations.**

TOM COPPENS (2014) - **How to Turn a Planning Conflict into a Planning Success? Conditions for Constructive Conflict Management in the Case of Rugeveld-Boerlaar-Silburg in Antwerp, Belgium** - Planning, Practice & Research, Vol. 29, No. 1, 96 – 111.

Yorid Ahsan Zia & Pakiza Haque Syed - **An Exploratory Study into the Causes of Conflict and the Effect of Conflict Management Style on Outcome in a Competitive Workplace** - Journal of Managerial Sciences Volume VII Number 2, 300 – 315.

<http://www.cm-coimbra.pt/>

http://mercados.cm-coimbra.pt/portal/alias_MMDPV/lang_pt-PT/tabID_119/FirstChild_1/DesktopDefault.aspx

8.- ANEXOS