



Gestão de Conflitos

Bombeiros Municipais de Viana do Castelo – Um estudo de caso

Fernando Santa-Marina Gomes da Cunha

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientado por Professor Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues

Coorientado por Professor Doutor José Miguel Veiga

Viana do Castelo, Maio, 2017



Gestão de Conflitos

Bombeiros Municipais de Viana do Castelo – Um estudo de caso

Fernando Santa-Marina Gomes da Cunha

Professor Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues

Professor Doutor José Miguel Gomes Costa Veiga

Viana do Castelo, Maio, 2017

Resumo (Português)

As pessoas são as grandes responsáveis pela criação de novos produtos, de novos serviços, pois são estas que possuem o conhecimento e as ideias, são elas o motor de arranque para funcionamento e evolução das organizações.

Atualmente o grande fator de diferenciação entre as organizações é o investimento no seu capital intelectual, ou seja, nas pessoas integrantes das organizações que podem chegar das mais variadas zonas do mundo. Inevitavelmente, na vida organizacional os colaboradores têm de conviver entre eles e destas relações surgem, diversos tipos de conflitos, causados por objetivos ou ideias antagónicas, culturas e personalidades diferentes.

O conflito é um fenómeno que se não for identificado ou tratado a tempo, pode evoluir e atingir níveis prejudiciais à organização, por isso é da responsabilidade e interesse desta possuir uma boa capacidade na gestão de conflitos, cabendo ao líder ou ao gestor analisar qual a melhor abordagem e estilo a implementar na resolução deste.

A organização selecionada para este estudo de caso foram os Bombeiros Municipais de Viana do Castelo. Numa primeira fase mais introdutiva abordou-se o conceito de organização, o comportamento humano no seio desta e as causas que o influenciam. De seguida, de uma forma mais pormenorizada estudou-se o conflito, desde o seu conceito, fontes que o originam, a sua classificação, as suas dimensões, a evolução até à sua gestão.

Para averiguar o que sucede no dia-a-dia da organização, foi elaborado um inquérito relacionado com a revisão da literatura, para que este pudesse ser respondido por uma amostra composta por 40 elementos do corpo.

A principal conclusão alcançada com este estudo demonstra que existem conflitos de cariz mais pessoal do que organizacional.

Palavras-chave: organização, conflitos, tipos de conflitos, gestão de conflitos

Resumen

Las personas son las grandes responsables por la creación de nuevos productos, nuevos servicios, pues son éstas las que tienen el conocimiento y las ideas, que son el motor de arranque para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones.

En la actualidad el principal factor diferenciador entre las organizaciones es la inversión en capital intelectual, es decir, personas pertenecientes a las organizaciones que pueden venir de cualquier parte del mundo. Inevitablemente, en el día a día de una organización, los empleados tienen que convivir entre ellos y de estas relaciones surgen diversos tipos de conflictos causados por objetivos o ideas contradictorias, o por culturas y personalidades diferentes.

El conflicto es un fenómeno que si no se identifica o se trata a tiempo, puede evolucionar y llegar a niveles nocivos para la propia organización, por lo que es de su responsabilidad y de su interés tener una buena capacidad para la gestión de conflictos, siendo el líder o gerente el responsable por analizar cual es el mejor enfoque y estilo para poner en práctica la resolución de estos.

La organización seleccionada para este caso de estudio fueron los Bomberos Municipales de Viana do Castelo. En una primera fase de introducción se abordó el concepto de organización, el comportamiento humano en su seno y las causas que lo afectan. Posteriormente de una forma más pormenorizada se estudió el conflicto, desde su concepto, fuentes que lo originan, su clasificación, sus dimensiones, su evolución hasta su gestión.

Para averiguar lo que sucede en el día a día de la organización, fue elaborada una indagación relacionada con la revisión literaria sobre el tema, para que esta pudiera ser respondida por una muestra compuesta por 40 elementos del cuerpo.

La principal conclusión de este estudio demuestra que hay más conflictos de naturaleza personal que institucionales.

Palabras clave: organización, conflictos, tipos de conflictos, gestión de conflictos.

Abstract

People are the main responsible for the creation of new products and services because they have the knowledge and the ideas; they are the key for the action and development of the organizations. Nowadays the principal factor of differential between organizations is the investment in their intellectual capital, that is, in the members of the organizations that can come from the most varied areas of the world.

In the life of an organization employees have to live with each other; from these relations emerge different types of conflicts caused by opposite goals or ideas and caused by different cultures and personalities.

The conflict is a problem if isn't identified or treated in the right time can progress and reach to an harmful landing to the organization. So the organizations should be in charge of having a good conflict management capacity and the leader should analyze the best approach to solving the organization conflicts.

The Municipal Firefighters of Viana do Castelo were the organization selected for this case study. In the first place we discussed the concept of organization, the human behavior in the organization and the causes that influenced this behavior. Next, in a more detailed way, we studied the conflict from its concept, sources that originate it, classification, dimension and the evolution until its management. In order to find out what is happening in the daily life of this organization we have done a survey related to the literature review. This survey was answered by a sample composed of 40 elements of the organization.

The main conclusion reached with this study demonstrates that conflicts are more personal than organizational.

Keywords: organizations, conflicts, types of conflicts, conflict management

Dedicatória

Aos presentes e aos ausentes...

Dedico este trabalho aos meus pais, os intocáveis da minha vida, Maria Esther Maria Pilar Marina Santa Marina Gomez e Carlos Manuel da Silva Gomes da Cunha, pelos sacrifícios que fizeram, fazem e com todas as certezas farão por mim, pelo grande exemplo de vida que eles são, e sobretudo pelo grande, enorme, orgulho que sinto por eles.

Às minhas falecidas avós Aida Antunes da Silva e Maria Esther Gomez Gonzalez, pelo grande incentivo que me deram desde os primórdios da minha vida estudantil cujos conselhos ficarão para sempre gravados na minha memória e os transportarei para a minha vida profissional, que passo a citar respetivamente:

“Meu filhinho estuda... o trabalho é só para ti!” e “Si aquel llegó allí, yo con más o menos esfuerzo, gaste más o menos tiempo, también llegaré, hay que tener amor propio!”

Aos meus amigos, pela motivação dada, pela preocupação demonstrada e por serem grandes recetores dos meus desabafos.

Aos meus inimigos, porque não há maior desafio na vida do ser humano do que aprender a transformar as energias negativas em positivas e fazer disso uma grande arma ao longo do percurso existencial.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que de uma forma ou de outra me ajudaram a percorrer este longo caminho, pela motivação, ideias e material fornecido, importantes para a elaboração deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador Dr. Paulo Rodrigues e ao meu coorientador Dr. José Miguel Veiga, pela grande dedicação que tiveram quer em relação a mim quer em relação a este trabalho.

Ao chefe João Carvalho e ao Comandante António Cruz pelos esclarecimentos fornecidos em relação aos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo.

À Professora Joana Prata, pela motivação dada na fase inicial e por ter colocado algum do seu material à minha disposição de forma a ajudar-me a começar este trabalho.

Aos meus colegas de turma do mestrado assim como os professores pelo fantástico ano que passámos juntos, sendo todos eles uma grande inspiração para a realização deste trabalho.

Índice Geral

1 - Introdução	1
Capítulo I – Formulação do Problema	3
Capítulo II – Revisão da Literatura	5
2.1 - O conceito de Organização	5
2.1.1 - O Comportamento Humano na Organização	7
2.1.1.1 - As Características que influenciam o Comportamento Humano	9
2.2 - Conceito de Conflito	17
2.2.1 - Fatores que originam os conflitos na Organização	20
2.2.2 - Classificação dos Conflitos	21
2.2.3 - Níveis de Conflitos - Evolução	22
2.2.4 - Os Conflitos que surgem na vida Organizacional	23
2.2.5 - Conflito Funcional e Disfuncional	25
2.3 – Conceito de Gestão de Conflitos	27
2.3.1 - Abordagens quanto à Gestão de Conflitos	27
2.3.2 - Estilos de Gestão de Conflitos	28
2.3.3 - O Papel do Líder na Gestão de Conflitos	32
Capítulo III – Estudo de Caso	35
3.1 - O Socorro em Portugal	35
3.2 - Histórico e Caracterização dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo	53
Capítulo IV – Metodologia	63
Capítulo V – Análise e Interpretação de Dados	65
5.1 - Pré Teste	65
5.2 - Análise de Resultados	67
6 - Conclusão	87
7 - Bibliografia	90
Apêndices	94
Apêndice I – Pedido de Autorização	94
Apêndice II – Inquérito Pré-Teste	96
Apêndice III – Inquérito Final	102

Apêndice IV – Quadros de Comando, Activo, Especialistas e Auxiliares, Reserva e Honra	108
---	-----

Índice de Figuras

Figura 1 - Efeitos do conflito no desempenho da equipa.....	26
Figura 2 - Estilos de Gestão de Conflitos.....	29
Figura 3 - Evolução institucional da organização do socorro	47
Figura 4 - Organização Superior da ANPC	48
Figura 5 - Peso dos Bombeiros Profissionais em relação aos Voluntários	50
Figura 6 - Caixa de alarme de incêndios, em ferro fundido, na Igreja de S. Domingos	56
Figura 7 - Constituição do Corpo de Bombeiros Municipais de Viana do Castelo	62
Figura 8 - Caracterização Demográfica	67
Figura 9 – Idade	68
Figura 10 – Género	68
Figura 11 - Habilitações académicas	69
Figura 12 - Vínculo na organização	69
Figura 13 - Tempo de serviço	70
Figura 14 - Motivos para se tornar Bombeiro Profissional.....	71
Figura 15 - Voltaria a escolher o mesmo trabalho?	71
Figura 16 - Voltaria a escolher a mesma organização?	72
Figura 17 - Ambiente da organização	72
Figura 18 - Satisfação com o nível de supervisão do chefe	73
Figura 19 - Conflitos em relação à organização	73
Figura 20 - Conflitos em relação aos trabalhadores	74
Figura 21 - Fatores Macro (Fernando Neves de Almeida, 2007)	75
Figura 22 - Fatores Micro (Fernando Neves de Almeida, 2007).....	75
Figura 23 - Variáveis demográficas (Fátima Halbritter de Sousa, 2006)	76
Figura 24 - Fatores (Fátima Halbritter de Sousa, 2006)	77
Figura 25 - Fontes geradoras de conflito	77
Figura 26 - Classificação dos conflitos.....	78
Figura 27 - Níveis de conflito.....	78
Figura 28 - Dimensões do conflito	79
Figura 29 - Dimensão indivíduo	79
Figura 30 - Dimensão entre indivíduos, indivíduos e grupo e entre grupos da mesma organização.....	80
Figura 31 - Dimensão entre organizações	80
Figura 32 - Médias e Desvios Padrão relativamente à abordagem do chefe	81
Figura 33 - Médias e Desvios Padrão relativamente à abordagem do colaborador.....	82
Figura 34 – Médias e Desvios Padrão globais relativamente às abordagens do chefe e do colaborador.....	83
Figura 35 - Médias e Desvios Padrão relativamente às estratégias do chefe.....	84
Figura 36 - Médias e Desvios Padrão relativamente às estratégias do colaborador	85

Figura 37 - Médias e Desvios Padrão globais relativamente às abordagens do chefe e do colaborador.....	86
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Classificação do índice Alpha de Cronbach	65
Tabela 2 - Valores do Alpha de Cronbach das questões em escala de Likert	66

1 - Introdução

Hoje em dia um dos fatores de diferenciação nas organizações consiste na sua aposta no capital intelectual, ou seja na contratação de pessoas especializadas que se destacam nas suas funções. Esta estratégia faz com que uma organização seja constituída por uma diversidade de pessoas, pelo que no seu dia-a-dia inevitavelmente enfrentará conflitos internos devido às diferentes personalidades, objetivos, mentalidades, de cada colaborador, assim como aos males entendidos que surgem durante o convívio ou realização das atividades laborais.

Um dos desafios que se coloca presentemente às organizações prende-se com a gestão de conflitos dos trabalhadores de modo a garantir um nível de competitividade face ao mercado cada vez mais exigente.

Torna-se imperativo introduzir na estrutura da organização, mais concretamente nos Recursos Humanos, um gestor de conflitos pois é fulcral gerir conflitos de modo a produzir bons resultados em vez de um ambiente de trabalho hostil e pouco produtivo, pouco motivador ou mesmo improdutivo que muitas vezes coloca em risco a existência da própria organização.

O grande objetivo deste estudo passa por identificar que tipos de conflitos podem surgir no quotidiano dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo e como estes são geridos pela organização.

Através deste estudo espera-se dar a conhecer a história desta organização e explicar de forma precisa o fenómeno dos conflitos e as formas de como estes podem ser enfrentados de maneira a encontrar soluções que melhorem o dia-a-dia da vida organizacional.

Para responder a esta questão é nosso objetivo verificar em que medida estão presentes na gestão de conflitos, no contexto laboral de uma organização específica, os estilos de gestão de conflitos considerados como os mais adequados na atualidade.

Entre os objetivos destacamos ainda os específicos que passam por enquadrar e definir o conceito e as dimensões das organizações e o conflito em contexto organizacional através de uma revisão dos principais conceitos e abordagens sobre o conflito nas organizações, analisando as definições, causas, consequências e, como podem ser geridos, dando-se ênfase aos diversos estilos de gestão de conflitos;

Apresentar e conhecer o papel do chefe como um agente atuante na gestão de conflitos.

Caracterização da gestão de conflitos com identificação e hierarquização dos estilos de gestão de conflitos ao nível dos colaboradores e das posições de chefia.

Devido ao facto de grande parte dos acidentes e problemas de saúde ocorrerem fora do meio hospitalar, a sociedade viu-se obrigada a organizar-se e criar condições, neste caso, organizações que prestem, o mais rápido possível, atendimento ao indivíduo acidentado ou com um estado de saúde agravado. Desta forma é possível minimizar o número de óbitos e sequelas assim como outras circunstâncias hostis. A atuação dos profissionais em eventos de catástrofe como de atendimento pré-hospitalar faz com que estes estejam expostos a situações de trabalho com muita carga psicológica, exigindo-lhes muita concentração e muita pressão pois têm de

realizar as suas tarefas e tomar decisões num curto espaço de tempo e de forma precisa. Para agravar a situação, muitos destes cenários ocorrem em ambientes hostis e muito perigosos.

Como tal, dada a importância que estas organizações têm para o dia a dia e segurança de uma sociedade, a prossecução destes objetivos será efetuada, no Corpo de Bombeiros Municipais de Viana do Castelo.

A dissertação apresentada é composta por uma introdução, um desenvolvimento e uma conclusão.

Na fase introdutória é apresentada uma visão geral do tema a abordar, assim como a respetiva justificação deste e uma explicação sobre a importância do trabalho realizado.

A parte do desenvolvimento é composta por cinco capítulos.

No primeiro capítulo formula-se o problema.

O segundo capítulo consiste na “Revisão da literatura” e está dividido em três partes. Na primeira parte aborda-se “A Organização”, sendo explicado, segundo vários autores e de forma resumida, o conceito de organização, o comportamento humano na vida organizacional e os fatores que o influenciam. Na segunda parte “O conflito” aborda-se o conceito de conflito de acordo com vários autores, as fontes que o motivam, a classificação e evolução destes, os tipos de conflitos que surgem na vida organizacional e os seus efeitos funcionais ou disfuncionais. Na terceira parte “Gestão de conflitos” aborda-se o conceito, as abordagens e estratégias usadas, diferencia-se regulação de resolução e faz-se também referência ao papel do líder na gestão de conflitos.

O terceiro capítulo consiste no “Estudo de caso” onde será apresentada a história da evolução do socorro em Portugal assim como a história e caracterização da organização em estudo, os Bombeiros Municipais de Viana do Castelo.

O quarto capítulo corresponde à “Metodologia” da investigação destacando a organização da investigação, as técnicas e os instrumentos que se utilizaram, a credibilidade e validade da investigação e as suas limitações.

A “Análise de resultados” corresponde ao quinto capítulo que irá conter a validação do inquérito e a análise feita aos dados recolhidos dos inquéritos aplicados na organização em estudo, assim como a sua interpretação.

Na conclusão, serão apresentadas as ilações deste estudo, serão feitas também algumas recomendações e propostas de trabalho alusivas ao tema.

Por último serão apresentadas as referências bibliográficas, usadas para a realização da dissertação e os anexos.

Capítulo I – Formulação do Problema

Em Portugal existem vários tipos de bombeiros, sendo os mais comuns os voluntários e os profissionais. O bombeiro profissional, dada ser esta a sua profissão, possui mais horas de formação, participam numa maior variedade de ocorrências e têm uma maior carga horária semanal. Como tal, sendo os Bombeiros Municipais de Viana do Castelo uma organização imprescindível no bem-estar e segurança vianense, surgiu a necessidade de avaliar o ambiente existente no seio da organização.

Para este estudo formularam-se as seguintes questões de partida:

1. Existem conflitos no seio da organização?
2. Os conflitos existentes são mais da ordem pessoal ou organizacional?
3. Que níveis atingem os conflitos na organização?
4. Como estes são geridos?

Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1 - O conceito de Organização

Organização, s. f. Acção ou efeito de organizar, de pôr em estado de funcionar . || Estado de um corpo organizado, a forma como está organizado um corpo. || Estrutura própria de uma parte de um corpo vivo. || Constituição física de um indivíduo. || Fig. Maneira como estão regularizados, constituídos, a sociedade, as instituições políticas, os estabelecimentos públicos e particulares. || Disposição de alguma coisa para determinado fim. || Mil. Organização do terreno, modificações artificiais das condições, do terreno e daquelas em que ele pode ser utilizado para favorecer a acção, assegurar a proteção, facilitar as comunicações, contrariar os dispositivos e intenções do inimigo, diminuir o esforço da tropa, etc (Machado, 1991).

Segundo (Chiavenato, 2000) as organizações são constituídas por pessoas, dependendo destas, para atingir as suas metas e objetivos, tendo para isso que aproveitar a coesão dos esforços dos indivíduos que trabalham em conjunto.

O mesmo autor defende que “...uma organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas, formado por duas ou mais pessoas cuja cooperação recíproca é essencial para a existência da mesma” só existindo se as pessoas forem capazes de se comunicar, se comprometerem a trabalhar em conjunto e desejarem obter um resultado comum (Chiavenato, 2000, p. 7).

Para (Giddens, 2000, p. 370) a organização consiste num “grupo de pessoas, estruturado de forma impessoal com o objetivo de alcançar determinados objetivos”.

Atualmente, na sociedade, as organizações têm tendência a optar por um caminho de especialização assim como aumentar o seu nível de interdependência (Giddens, 1991), elas fazem parte do quotidiano das nossas vidas em sociedade, tendo ajustado o seu objetivo de forma constante ao longo dos tempos, ampliar a capacidade de eficácia, juntamente com uma aplicação adequada dos seus recursos.

Segundo (Manuel, 2006, p. 3), a conceção de organização leva-nos para uma ideia de:

... colectividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e convertem-se em instrumentos da “economia de esforço”. Potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que acções cooperativas se dão de forma coordenada. As relações que estruturam as organizações são relações colectivas que abrangem e conectam colectividades. As organizações formam assim um esforço em que agentes sociais munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e transformam em produtos finais. As organizações vivem num mundo humano, social, político, económico. Elas

existem num contexto ao qual dominamos de ambiente. Ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. A organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objectivos. Nenhuma organização é auto-suficiente ou autónoma. Toda a organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver. Existe uma interdependência das organizações com a sociedade em geral em função das complexas interacções entre elas. E algumas das consequências dessa interdependência são: mudanças frequentes aos objectivos organizacionais à medida que ocorrem mudanças no ambiente externo e um certo controlo ambiental sobre a organização, o que limita a sua liberdade de agir.

Ou seja, quando nos referimos a organizações, referimo-nos a algo complexo, organizado sob uma ordem específica, com processos bem interiorizados e encadeados, um conjunto de pequenas partes as quais todas são vitais. É possível interiorizar também que a existência destas por si só é algo de ilógico, pois estas surgem e mantêm-se como respostas a fatores externos, outras organizações.

Segundo Etzioni (1989, como citado em Milani, Mosquin, & Michel, 2008) a organização baseia-se numa unidade social, tendo os objetivos organizacionais várias funções, como por exemplo, ser a origem de legitimidade que justifica as atividades, padrões de avaliação de eficiência e produtividade.

Para Drucker (1997, como citado em Milani, Mosquin, & Michel, 2008) a base da organização é o conhecimento, sendo por ele que a organização deveria especializar-se e as funções definidas pela tarefa de forma a transformar o conhecimento em conhecimento produtivo.

Segundo Bermades (2003, como citado em Milani, Mosquin, & Michel, 2008, p. 3) defende que as organizações "...são manifestações concretas de instituições e uma associação de pessoas com papéis e tarefas específicas".

Os autores Restrepo e Angulo (1992, como citado em Milani, Mosquin, & Michel, 2008) salientam que as organizações consistem em unidades peculiares formadas para concretizar objetivos específicos, que são conduzidas através de um poder que determina uma forma de autoridade que vai confinar a posição e o papel dos indivíduos.

Para Galbraith (1977, como citado em Perrotti, 2004) a organização consiste numa estrutura de indivíduos que tem como objetivo atingir uma meta compartilhada através da distribuição de tarefas, integradas por processos de decisão fundamentadas por informações, através do tempo.

De acordo com Oliveira (2000, como citado em Perrotti, 2004) a estrutura organizacional consiste numa composição ordenada das responsabilidades, dos *status*, da circulação da informação e das decisões nos vários setores da organização.

2.1.1 - O Comportamento Humano na Organização

As organizações consistem num ambiente no qual as pessoas passam grande parte da sua vida independentemente da atividade que nelas desempenham. As organizações e as pessoas têm uma relação de dependência recíproca, isto é, não existem organizações sem pessoas por outro lado as pessoas precisam das organizações para viver.

Quando um indivíduo entra para uma organização, é muito importante que este tenha noção de como ela funciona, para que consiga conviver, trabalhar e até mesmo dirigi-la de uma forma adequada.

O comportamento organizacional consiste nas ações que a pessoa pratica no seio da organização e como este se faz sentir no desempenho das mesmas.

Segundo Robbins (2002) o comportamento organizacional consiste numa área de estudos que investiga o peso que as pessoas, grupos e estrutura têm no comportamento do ambiente organizacional, com o objetivo de utilizar o conhecimento obtido de forma a tornar a organização mais eficiente.

O comportamento organizacional consiste numa área de estudo que visa prever, explicar, compreender e modificar o comportamento das pessoas nos seus locais de trabalho. Enfoca comportamentos observáveis e procura facilitar a compreensão de processos grupais e organizacionais (Wagner & Hollenbeck, 2003).

Para Casado (2007) o comportamento organizacional é o conjunto de conhecimentos sobre o homem e da sua interação com os outros, com o seu trabalho, que ajudam a compreender as questões humanas que concorrem para a realização dos objetivos organizacionais.

Para Hitt, Miller, e Colella (2007) o comportamento organizacional, abrange as ações que as pessoas e grupos tomam no seio da organização. Para os mesmos autores a administração do comportamento organizacional concentra-se em conquistar, evoluir e aplicar o conhecimento e competência das pessoas.

Um gestor, no cumprimento das suas funções, independentemente do ramo de atividade em que trabalha e do seu nível na organização, tem inevitavelmente de lidar com pessoas.

Gerir consiste em coordenar os recursos à disposição, sendo os humanos os recursos mais difíceis de controlar (Almeida, 2007).

Uma organização para alcançar os seus objetivos não pode cingir-se somente à visão estratégica, tem de saber gerir os seus recursos humanos de forma a tirar o maior proveito destes sendo para isso necessário "...dominar o maior número possível dos fatores condicionantes do desempenho." (Almeida, 2007, p. xi).

As obras, as ideias, os produtos, provém das pessoas que, no ato da criação "...tornam possível a constante transformação do mundo." (Almeida, 2007, p. xi).

Uma organização, assim como as várias secções desta, consistem num sistema dependente de duas variáveis, as variáveis controláveis (vc) e as variáveis não controláveis (vnc).

Desta forma, podemos definir o comportamento desse sistema em função dos dois grupos de variáveis.

$$\text{Comportamento} = f(vc, vnc) \text{ (Almeida, 2007, p. xi)}$$

O grande desafio dos gestores passa por diminuir o peso das variáveis não controláveis. Atingir esse objetivo é algo mais complexo. Existem empresas que já possuem sistemas de informação bem desenvolvidos, que disponibilizam, a quem toma as decisões, a informação essencial para reduzir o peso das variáveis não controláveis na função do comportamento do sistema. Contudo o comportamento humano insere-se nestas variáveis não controláveis e por vezes aquilo que poderia ser considerado como uma boa decisão torna-se numa má decisão. Este fenómeno ocorre porque nalgumas situações não é considerado o fator de aceitação das decisões, "... não tendo grandes preocupações com a gestão da mudança." (Almeida, 2007, p. xii).

Hoje em dia, muitos gestores ainda consideram que gerir o comportamento humano é algo do domínio óbvio, não mostrando grandes interesse em conhecer a sua fundamentação científica. Nalguns casos, este descuido está encoberto pela certeza de que só é necessário ser uma pessoa para saber lidar com outra pessoa, "... psicólogo do senso comum." (Almeida, 2007, p. xii).

Os verdadeiros especialistas do comportamento humano são aqueles que assumem uma postura de aprendizagem constante, isto é, quanto mais conhecem o comportamento das pessoas e organizações mais sentem que há mais para aprender (Almeida, 2007).

2.1.1.1 - As Características que influenciam o Comportamento Humano

Dar-se bem com os outros não se trata de uma característica com a qual se nasce, trata-se de uma escolha que um indivíduo toma de cada vez que se relaciona com alguém. Existem vários fatores que influenciam essa escolha (Almeida, 2007) que serão apresentados de seguida.

Todos os indivíduos possuem características ou atributos que influenciam o seu comportamento quer no campo pessoal quer no campo profissional (Sousa, 2006).

Segundo (Almeida, 2007), as influências sociais como por exemplo a cultura, a classe social na qual o indivíduo está inserido, a família, os amigos, as instituições, as experiências pessoais e os conhecimentos adquiridos têm um grande peso na escolha do comportamento a adotar. Ao lidar com estes fatores aprendemos como se deve proceder em determinado caso tendo em conta o fim desejado. A influência destes fatores todos é geralmente designada por socialização que consiste na aprendizagem das regras e princípios da vida em sociedade. Estas influências vão determinar fatores como os valores, as atitudes, os gostos, as preferências, as emoções e as competências, que muito peso têm no comportamento do indivíduo em relação ao meio onde está integrado.

De uma forma sucinta podemos dividir estes fatores em dois grupos, os primeiros “macro” ao qual pertence a cultura, a classe social, a família, os amigos, as instituições, as experiências e leituras e os segundos “micro” influenciados pelos “macro” aos quais pertencem os valores, as crenças, as atitudes, as emoções, as competências e a motivação (Almeida, 2007).

Para (Sousa, 2006), os fatores importantes são as características demográficas (género, idade, saúde física e mental, etnia, grau de escolaridade, profissão ou tipo de trabalho e o tempo de permanência na mesma empresa ou organização), a personalidade, o estilo de resolução de problemas, a capacidade de aprendizagem e efetivas do indivíduo, os valores, as atitudes, as necessidades e expectativas, o processo de atribuição, a auto estima, o processo de perceção da realidade, a perceção de justiça na empresa ou organização, a satisfação com o trabalho desempenhado, os níveis e dimensões de inteligência emocional, o grau de stresse sentido e os hábitos de trabalho.

O género é uma característica que é um tema de grande discussão e inúmeros estudos no que toca ao seu impacto no mundo laboral pois é provável que o caso de ser homem ou mulher afete por exemplo a atribuição de tarefas, o modo como estas são desempenhas, de que forma são tomados os diferentes tipos de decisões, os diferentes tipos e níveis de absentismo, o tipo e nível de stresse do indivíduo (Sousa, 2006).

A idade afeta quer o grau quer as características das experiências vivenciadas pelo indivíduo, seja a nível pessoal seja a nível laboral, o que faz com que possivelmente afete as necessidades, expectativas e desempenhos individuais (Sousa, 2006).

No que toca à saúde física e mental, esta afeta o comportamento dos indivíduos. Um indivíduo com algum problema de saúde não será tão eficiente como um indivíduo são, será afetado por exemplo na assiduidade, criatividade, no seu bem-estar no trabalho, no desenvolvimento da sua função (Sousa, 2006).

A etnicidade segundo Giddens (2000, citado em Sousa, 2006, pp. 20, 21) pode ser explicada como:

as práticas culturais e os modos de entender o mundo que distinguem uma dada comunidade das restantes. Os membros de grupo étnicos vêem-se a si próprios como culturalmente distintos de outros agrupamentos de uma sociedade e são vistos pelos outros como tal. Diferentes características podem servir para distinguir os grupos étnicos uns dos outros, mas as mais comuns são a língua, a história ou a ancestralidade, real ou imaginária, a religião e os modos de vestir ou outros adornos. As diferenças étnicas são integralmente aprendidas.

O grau de escolaridade pode determinar atitudes, necessidades e expectativas de um indivíduo em relação ao seu trabalho, colocando-se a hipótese de que quanto maior for a sua instrução maior será a exigência do colaborador no que diz respeito às suas tarefas e à empresa (Sousa, 2006).

Em relação ao tipo de trabalho realizado, para Sousa (2006, p.21) "...este pode traduzir-se em determinados valores culturais com impacto sobre o comportamento, como é o caso típico de gestores vs técnicos...", ou seja, poderão ocorrer choques em várias dimensões como por exemplo prioridades; orientação temporal; tratamento dado pela empresa; gestão, direção e influência; processos de tomada de decisão.

O tempo de permanência na organização pode também ser um fator de conflito, segundo Sousa (2006), o fator tempo pode interferir com a mudança, isto é uma pessoa que esteja habituada durante anos a um mecanismo de processos, pode muito bem não adaptar-se uma mudança nesse mecanismo. Este fator também pode vir alterar o comportamento de um trabalhador em relação ao outro, isto é, um trabalhador que esteja durante muitos anos na mesma organização pode achar-se dono da razão em relação a um recém-chegado.

De acordo com Rosenfeld e Wilson (1999, citado em Sousa, 2006, p. 21), personalidade é uma característica de difícil definição, esta pode definir-se como "...o padrão de traços e disposições que distinguem um indivíduo de outro e que determina como ele ou ela se adaptam ao meio envolvente". Esta começa a criar-se logo após o indivíduo nascer e é definida pela genética e por fatores situacionais, sociais e culturais (Sousa, 2006). A abordagem mais recorrente e melhor determinada da personalidade é a que se faz em termos de "traços", sendo estes o grau de simpatia, de responsabilidade, de estabilidade emocional e de abertura à experiência e à mudança (Sousa, 2006). Para outros autores e de acordo com Rosenfeld e Wilson (1999, como citado em Sousa, 2006) a extroversão vs introversão e a neurose vs estabilidade são também considerados fatores integrantes da personalidade.

Embora não se possam classificar os padrões de personalidade como bons ou maus, é importante referir que para situações específicas alguns dos comportamentos são melhor ou pior aceites (Sousa, 2006).

O locus de controlo – interno ou externo é outro traço de personalidade considerado relevante. Um indivíduo possui um locus de controlo interno quando percebe que o que lhe

acontece ou poderá acontecer é ou será resultado das suas próprias ações. Quando um indivíduo entende que o que lhe sucede é resultado do meio envolvente ou da ação de terceiros, estamos perante um caso de um ser que apresenta um locus de controlo externo (Sousa, 2006).

Entre indivíduos com locus de controlo interno e locus de controlo externo, salientam-se algumas diferenças essenciais ao considerarmos algumas dimensões relevantes do trabalho. No que toca ao processamento da informação um indivíduo “interno” fará mais tentativas com objetivo de conseguir mais informação, melhor compreensão assim como uma melhor utilização desta (Sousa, 2006).

No que toca à satisfação com o trabalho desenvolvido, um indivíduo com um locus de controlo interno apresenta níveis de satisfação mais elevados, menor desprendimento e um maior enraizamento (Sousa, 2006).

Um indivíduo “interno” possui um maior autocontrolo, será mais cauteloso com tendência para não correr riscos (Sousa, 2006).

No que toca a expectativas e resultados, um “interno” tem uma melhor compreensão entre si e os resultados atingidos acreditando que para ter uma boa performance é preciso trabalhar muito, apresentando um grande controlo temporal assim como um desempenho superior (Sousa, 2006).

No que toca ao fator competência vs sorte, um indivíduo “interno” prefere atingir resultados produtos da sua competência do que atingir resultados produtos da sua sorte (Sousa, 2006).

Um indivíduo “interno” é mais independente, é mais confiante na sua própria avaliação, não se deixa influenciar tanto por terceiros, é mais rigoroso quanto à qualidade de informação que vai obtendo, atribui mais importância aos “méritos próprios da informação, que, por exemplo, ao prestígio das suas fontes.” (Sousa, 2006).

No que toca à liderança, um indivíduo “interno” prefere uma liderança mais participativa, enquanto, um “externo” se dá melhor com uma liderança mais diretiva (Sousa, 2006).

Ainda existem outros traços relacionados com a personalidade, tendo em conta a rigidez das crenças um indivíduo pode ser autoritário ou dogmático. Sendo autoritário, um indivíduo tem tendência a reger-se por valores convencionais e a respeitar a autoridade. Já os indivíduos dogmáticos sentem-se ameaçados pelo mundo, pois é assim que o veem, aceitando ou rejeitando os outros em função da posição destes perante a autoridade dominante (Sousa, 2006).

Indivíduos com um elevado grau de maquiavelismo, maldade, têm tendência a manipular outros indivíduos ou situações em função dos seus objetivos (Sousa, 2006).

O gestor de recursos humanos convém ter em conta que a estrutura da personalidade de uma pessoa normalmente não muda, sendo por isso muito importante procurar estratégias para superar a problemática das “personalidades difíceis”, isto é, menos adequadas perante as situações ocorridas no dia-a-dia da organização ou empresa (Sousa, 2006).

O estilo de resolução de problemas difere de indivíduo para indivíduo, devido aos processos de recolha e avaliação da informação. O processo de recolha de informação é pelo qual o indivíduo organiza todo o tipo de dados que recebe do exterior. É possível este processo ser realizado na base da sensação ou na base da intuição. Aqueles indivíduos que se regem pela

sensação dão mais valor à rotina, à ordem e ao detalhe, por outro lado, os indivíduos que se regem pela intuição, dão mais valor à imagem geral dos problemas, à criatividade, à resolução de novos problemas e não gostam muito da rotina. O processo de avaliação da informação é aquele através do qual se formulam juízos sobre o seguimento a dar à informação recolhida. Neste processo, os indivíduos podem reger-se pelo sentimento ou pelo pensamento. Um indivíduo que se guie pelo sentimento tem tendência a ser mais conformista, a se adaptar melhor aos outros e a procurar evitar conflitos ou desentendimentos. Um indivíduo que se guie pelo pensamento têm tendência a usar mais a razão e o seu conhecimento na resolução dos problemas, tendo tendência a não dar valor às emoções na situação em causa (Sousa, 2006).

No que diz respeito às aptidões para a aprendizagem e capacidades efetivas, deve-se ter em conta a grande variação existente entre indivíduos. Características como o nível de educação formal ou informal, aptidões, capacidades e competências podem-se identificar de forma simples no processo de recrutamento e seleção da organização ou empresa, processo no qual é analisado o currículo e elaborada uma entrevista ao candidato, sendo mais tarde, se admitido, observado o seu comportamento no desempenho da sua função. Após o recrutamento, as chefias estão incumbidas de monitorizar as evoluções e necessidades de formação dos seus colaboradores, de forma a encontrar uma resposta adequada para eles (Sousa, 2006).

De acordo com Rokeach (1972, citado em Sousa, 2006), um indivíduo que possui um valor, tem uma crença persistente de que uma determinada forma de conduta ou estado de existência é pessoal e socialmente preferível. Segundo Rosenfeld e Wilson (1999, citado em Sousa, 2006), um valor sendo interiorizado converte-se de forma consciente ou inconsciente num padrão ou critério que orienta uma ação. A realização, a preocupação com os outros, a honestidade, sinceridade, justiça e criatividade, entre outros, são valores reconhecidos como muito importantes no local de trabalho (Sousa, 2006).

Os valores consistem em princípios relativos a algo material ou espiritual que têm significado para o indivíduo, como por exemplo a lealdade ou honestidade, levando-o, por vezes a dispensar o bem-estar imediato com o objetivo de garantir coerência com estes a médio e longo prazo. Esta coerência pode diferir de indivíduo para indivíduo. O mecanismo de controlo dos valores é a consciência, isto é, agir de forma incoerente para atingir um objetivo pode levar o indivíduo a ficar com problemas de consciência. Contudo a consciência é um mecanismo pouco fiável no controlo do desempenho humano nas organizações visto que a maioria dos seres humanos estará a meio da escala em relação ao rigor dos seus princípios (Almeida, 2007).

Podem-se usar os valores e a consciência a eles associada como ferramentas para mudar comportamentos, devido ao fato de que muitos dos indivíduos não têm consciência casual, ou seja, consciência dos resultados que alguns comportamentos têm para os indivíduos ou para nós próprios (Almeida, 2007).

As crenças são outros fatores que condicionam o nosso comportamento, elas consistem no resultado da análise de uma situação e conforme esse resultado o indivíduo opta por um determinado comportamento que acha ser o mais adequado perante a situação. As crenças são dependentes da informação disponível seja esta de um objeto, acontecimento, pessoa (grupo),

tema. A informação disponível é algo que o indivíduo adquire ao longo da sua vida e demarcada pelas situações que o indivíduo vivenciou. Existe uma certa dificuldade em avaliar as crenças, isto é, se elas são corretas ou não, podendo chegar a algumas conclusões dependendo dos campos a que a crença está ligada. No campo da ciência é o método científico que nos garante a veracidade da crença de um indivíduo, já no campo da religião é a fé que a garante (Almeida, 2007):

Qual será, então, a melhor crença a ter no que respeita às pessoas nas organizações?

Quanto mais informação reunirmos à volta do elemento humano e menos preconceitos ou juízos rígidos fizermos, maior será o nosso discernimento e capacidade de adaptação às várias situações que se nos deparam. (p. 8).

De acordo com Rosenfeld e Wilson (1999, como citados em Sousa, 2006), a atitude de um indivíduo consiste na tendência deste em avaliar algo de forma favorável ou desfavorável, sendo que a opinião de um indivíduo não é nada mais, nada menos do que a expressão verbal de uma atitude. As atitudes possuem três componentes essenciais, a componente cognitiva, a componente afetiva e a componente comportamental. Por vezes estas três componentes não são sequenciais, verificando-se desta forma incoerências entre a atitude e o comportamento efetivo, sendo este fenómeno chamado de “dissonância cognitiva” (Sousa, 2006).

Outro fator que influencia o comportamento individual são as necessidades de um indivíduo que estão compreendidas desde as mais básicas e fisiológicas, como é o caso do descanso e alimentação, por exemplo, até as necessidades de ordem mais elevada como por exemplo a necessidade de auto realização ou de interação social (Sousa, 2006).

Por seu lado, as expetativas de um indivíduo tendem a estar conciliadas com a personalidade, valores, atitude e necessidades do mesmo, sendo resultado “...da avaliação de situações e cursos de ação alternativos para que possam ser realizadas” (Sousa, 2006, p. 26). Caso o indivíduo obtenha o resultado pretendido, as expetativas são reforçadas (Sousa, 2006).

A atribuição consiste num método psicológico com o fim de procurar as causas dos resultados e acontecimentos, atribuindo responsabilidades por determinadas ocorrências com a avaliação das qualidades pessoais dos indivíduos incluídos. Subestimar ou sobrestimar a importância de fatores situacionais e o enviesamento em favor do próprio, são dois lapsos característicos do processo de atribuição, traduzindo-se, como exemplo a negação constante de responsabilidades por resultados maus e/ou aceitação imerecida de créditos por resultados bons (Sousa, 2006).

Outra característica que afeta o comportamento de um indivíduo é a sua auto estima. A auto estima compreende-se como o grau em que o indivíduo se valoriza a si próprio. Um indivíduo com uma auto estima baixa sente um mal-estar individual, tendo por vezes comportamentos disfuncionais quer a nível pessoal quer a nível profissional (Sousa, 2006).

A percepção, segundo Neves de Almeida (1995, como citado em Sousa, 2006 p.27), é “... o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam, interpretam, recuperam e respondem à informação à volta, formando impressões sobre si próprias, sobre os outros e sobre as experiências quotidianas.”. Os indivíduos atuam de acordo com a sua percepção individual sobre

outros indivíduos ou situações e não em função da realidade. A percepção é afetada por vários fatores, sendo eles, o indivíduo que percebe a realidade, a realidade percebida e o circunstância ou situação física, social e organizacional. A percepção engloba vários estádios, a atenção sobre a informação, a seleção, organização, interpretação e recuperação da mesma. Estes estádios proporcionam ao indivíduo pensamentos, sentimentos, juízos e comportamentos, fazendo com que este processo sofra várias distorções como por exemplo, a criação de estereótipos, protótipos, efeitos de halo, percepção seletiva, projeção, efeito de contraste, efeito Pigmalião e erro lógico. Um indivíduo que seja auto consciente sobre os diferentes estádios e enviesamentos possíveis do processo, que tenha empatia e procure de uma forma cuidada a informação, irá gerir melhor as percepções (Sousa, 2006).

Outro fator que causa grande impacto no comportamento dos indivíduos de uma organização é a percepção de justiça. Segundo os estudos realizados até à data (Sousa, 2006) foram identificados três tipos de percepção de justiça, a percepção de justiça distributiva, a percepção de justiça procedimental e a percepção de justiça internacional.

A percepção de justiça distributiva está relacionada com a compreensão, por parte do indivíduo, sobre a justiça na atribuição de recompensas, recursos ou resultados (Sousa, 2006).

Segundo Adams (1965, como citado em Sousa, 2006), a equidade, igualdade e necessidade são os critérios de avaliação encontrados para julgar se houve justiça ou não.

A percepção de justiça procedimental está relacionada com a avaliação dos procedimentos usados pelos superiores na tomada de decisões para atribuir recompensas, recursos ou resultados (Sousa, 2006).

A percepção de justiça interacional surge no momento em que se criam relações interpessoais, antes, durante e depois do processo de tomada de decisão, entre a chefia e o colaborador (Sousa, 2006).

Neste processo são critérios importantes, segundo Bies Moag (1986, como citado em Sousa, 2006), a honestidade, delicadeza e cortesia por parte de quem toma a decisão, o feedback oportuno, a justificação apropriada das decisões levadas a cabo e o respeito dos direitos pessoais dos indivíduos envolvidos. Tyler e seus colaboradores (1996) revelaram que um indivíduo melhora a auto estima com a percepção de justiça relacional. Consiste numa dinâmica psicológica que se explica pela necessidade que o indivíduo sente em sentir orgulho ao grupo em que pertence e sobretudo na necessidade que sente em se sentir respeitado no seu ambiente, conduzindo-o a ganhar confiança (Sousa, 2006).

O trabalho ocupa grande parte do nosso tempo e frequentemente tornando-se uma parte de nós (Sousa, 2006). A satisfação com o trabalho está ligada aos sentimentos, crenças, atitudes e comportamentos que o indivíduo tem em relação a ele, sendo que o grau de satisfação que o indivíduo tem em relação a este irá repercutir-se quer na sua vida privada, quer na sua vida profissional (Sousa, 2006). Interesse, utilidade, simplicidade são algumas das características que ajudam o indivíduo a medir o satisfação com o trabalho, sendo que também há fatores que ajudam nessa medição como a natureza das tarefas desempenhadas, a variedade destas, o grau de responsabilidade, oportunidade de evolução e progressão na carreira, a remuneração e o grau de

satisfação para com as chefias e colegas. Uma pessoa contente com o seu trabalho tem tendência a apresentar bem-estar e uma grande auto estima quer na sua vida pessoal quer na sua vida profissional (Sousa, 2006).

A inteligência emocional segundo Goleman (1995; 1999, como citado em Sousa, 2006, p. 32) consiste na “ capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivar-mos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”.

Segundo (Sousa, 2006) a inteligência emocional está ligada às modalidades comportamentais referentes a cinco competências emocionais e sociais básicas sendo elas a autoconsciência (que engloba a autoconsciência emocional, a autoconfiança e a auto-avaliação), a auto-regulação (que engloba o autodomínio, autoconfiança, inovação e adaptabilidade), a motivação (que engloba a vontade de ser bem-sucedido, a entrega, iniciativa e optimismo), a empatia (que implica compreender os outros, desenvolver os outros, orientação para o serviço, potenciar a diversidade e a consciência política) e as aptidões relacionais (como a influência, comunicação, gestão de conflitos, liderança, catalisação da mudança, criar relações, colaboração e cooperação e capacidades de equipa).

O stresse “...é qualquer força que quando aplicada a um sistema causa uma modificação significativa da sua forma, geralmente com a conotação de que a modificação operada é uma deformação ou distorção” (Sousa, 2006, p. 37). O stresse também é definido como um estado de tensão psicológica, produzidas pelas tais forças ou pressões referidas (Sousa, 2006).

Existem dois tipos de stresses, o positivo e o negativo. O positivo consiste numa pressão moderada ou episódica funcionando como um estímulo complementar para realizar a acção. O negativo é de ordem disfuncional, enfraquecendo o indivíduo, incapacitando-o para uma conduta quer pessoal, quer profissional adequada (Sousa, 2006).

O stresse negativo pode ser causado por vários fatores como a morte de um familiar ou amigo, mudança de condições de vida, problemas com as chefias, mudança de área de trabalho e traz grandes custos para a empresa ou organização, como por exemplo prémios dos seguros de vida e de saúde, tratamentos médicos, baixa produtividade, custos de substituição de pessoal, entre outros (Sousa, 2006).

Os hábitos de trabalho dos indivíduos, mais concretamente dos gestores segundo Du Brin (1982, como citados em Sousa, 2006), afectam o comportamento do dia a dia da empresa ou organização, na execução de tarefas, sendo responsáveis também pelo surgimento de elevados níveis de stresse quer para eles próprios quer para os que os rodeiam.

Segundo (Sousa, 2006), para os indivíduos melhorarem a sua performance laboral é necessário recorrer a estratégias genéricas, como por exemplo clarificar os objetivos do trabalho, concentrar-se no trabalho produtivo, estabelecer prioridades. Avaliar a forma de trabalhar também é um ponto importante, sendo este constituído por três dimensões, a gestão do comportamento de trabalho, a gestão do planeamento do trabalho e a gestão da tendência para adiar. Outro factor importante consiste na avaliação do fluxo de trabalho.

Nos capítulos seguintes abordar-se-á a definição de conflito assim como os tipos de conflitos existentes numa empresa ou organização e no estudo de caso investigar-se-á a

existência de conflitos no Corpo de Bombeiros Municipais, onde, dependendo dos resultados obtidos por inquéritos, será possível verificar se as características do comportamento humano nas organizações são um foco de conflito ou não.

2.2 - Conceito de Conflito

Conflito, s. m. (do lat. Conflictu-). Embate, choque dos que estão lutando. || Antagonismo dos espíritos, das teorias, dos sentimentos, dos interesses. || Altercação entre duas ou mais pessoas acompanhada de palavras injuriosas e ameaças. || Luta entre nações; conflagração, guerra. || Desordem, tumulto, barulho. || Conjuntura, momento crítico. || Pleito. || Luta, oposição. || Pendência. || Processo especial para resolver sobre a competência ou incompetência de autoridades judiciárias ou administrativas. (Machado, 1991).

O conflito é um assunto que sempre acompanhou o ser humano ao longo da sua evolução, apresentando-se nas diversas formas de interação social e também no que se refere a objetivos, como por exemplo, a satisfação das necessidades vitais ou a autorrealização económica, social ou cultural. É por estas causas que o conflito sempre foi uma das preocupações básicas do ser humano.

Ao usar o termo conflito, está-se a fazer referencia a diferenças incompatíveis percebidas, resultantes de uma interferência ou oposição entre indivíduos, não interessa se as diferenças são reais ou irreais, o conflito ocorre quando estes se apercebem destas.

O conflito é um objeto de estudo de várias áreas, como por exemplo, a ciência política, a gestão, a economia, a sociologia e a psicologia, e normalmente todas estas o associam a algo prejudicial ao qual lhe atribuem uma carga patológica com vista a encontrar os motivos e as soluções (Dreu & Viers, 1997).

Para (Guillén Gestoso, 2007) o conflito pode ser visto como algo de bom, visto que é necessário um esforço na busca de soluções inovadoras para o resolver, contribuindo desta forma na mudança e inovação nas organizações.

As ideias em relação ao conflito inserem-se em duas linhas de pensamento a “tradicional” e a “interacionista”, podendo ainda fazer-se referência a uma terceira “postura das relações humanas”, onde o conflito é visto como um potencializador do desenvolvimento do grupo.

Na maioria das vezes, o seu significado expressa posições negativas, por exemplo, a incompatibilidade e irreconciliabilidade insinuam a impossibilidade de boas soluções, luta ou discordância aludem a que o conflito dana os indivíduos e/ou os interesses da organização.

O conflito indica a presença de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses contrário que podem acabar por chocar. No entanto, as expressões mencionadas também pressupõem a possibilidade dos seus opostos, acordos, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, que ajudam a encontrar soluções para resolver os conflitos.

O conflito é um fenómeno que pode ter resultados positivos, dependendo isto da forma como é gerido: *“A mudança e a inovação exigem uma progressiva administração dos conflitos. O conflito ocorre dentro de um contexto de inter-relações contínuas entre pessoas, grupos e organizações, e pode dizer respeito a uns, como a outros.”* (Guillén Gestoso, 2007, p. 40).

O conflito pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais ou entre organizações. Pode surgir ao nível das estruturas organizacionais, papéis, atitudes e estereótipos ou por causa de uma escassez de recursos. Pode ser explícito ou encoberto. Qualquer que seja a razão e qualquer que seja a forma que ele assume, a fonte do conflito está em alguma divergência de interesses real ou imaginada.

O conflito é um fenómeno onde os intervenientes se expõem, segundo Thomas (1976, como citado em Gestoso, 2007, p. 40) o conflito é “... um processo interactivo que, como qualquer outro, inclui as percepções, emoções, condutas e resultados das partes intervenientes.”.

Para um conflito surgir é essencial que cada individuo tenha uma percepção e consciência da situação. Ferreira et al. defendem que o conflito, independentemente da sua natureza e extensão, é “...o processo de tomar consciência da divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau d oposição ou incompatibilidade entre os objectivos das partes, ou da ameaça dos interesses de uma das partes.” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001, p. 511).

Os autores Dreu e Viert (1997, p. 9) definem-no como um “...processo que se inicia quando um individuo ou grupo se sente negativamente afectado por outra pessoa ou grupo.”. Putman e Poole, (1987) (citado em Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2003, p. 436) definem-no de forma mais enfática como sendo “... interação de pessoas interdependentes que percebem a existência de objectivos, desejos e valores opostos, e que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização desses desideratos.”.

Na opinião de Thomas (1992, como citado em Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2003)) o conflito possui três propriedades redundantes, a interação, a interdependência e a incompatibilidade, considerando-o como “... o processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra tem afectado negativamente, ou se presta a fazê-lo, algo que é importante para si.”.

Segundo Pruitt e Rubin o conflito consiste numa “... divergência percebida de interesses ou crença de que as aspirações actuais de uma das partes não pode ser alcançada em simultâneo.” (Pruitt & Rubin, 1986, p. 4).

Os autores Serrano e Rodriguez (1993) encaram o conflito como um choque entre duas ou mais linhas de força com direcções convergentes mas sentido oposto, havendo neste caso a necessidade de uma gestão eficaz de forma a tirar proveito da situação.

Segundo Coser (1956), o conflito consiste numa disputa sustentada por valores e pretensões devido aos escassos recursos e poder, cujo objetivo do oponente é anular, ferir ou eliminar o seu rival.

Para Robbins (2007) o conflito consiste num processo que ocorre quando uma parte se apercebe que outra parte a afeta ou pode vir a afetar negativamente as suas prioridades.

No contexto organizacional, os cuidados para com o conflito, como preocupação científica surgiram com a evolução do pensamento administrativo (Rondeau, 1996), Taylor, Fayol e Weber sugeriram a supressão de todas as fontes de conflito, a emoção, isto é, de todos os elementos “irracionais” como forma de criar a organização mais produtiva de sempre (Rahim, 2001). Quer nas empresas quer na sociedade em geral, dominava uma ideia conservadora sobre o conflito,

classificando-o como negativo, inconveniente, ligado à violência, a uma disfunção, o que naturalmente o relaciona a uma situação que tem de ser retificada e se possível evitada, dado que socialmente é considerado não conforme à exigência ética da norma expressa pela ordem social.

Neste contexto, uma sociedade perfeita seria aquela onde os conflitos estivessem constantemente ausentes, de tal forma que desde essa perspectiva a: “... *assumpção ideológica básica (talvez mesmo necessariamente inconsciente) do conflito, e especialmente do conflito social, não é uma característica essencial da rede de relações sociais a que chamamos de sociedade.*” (Dahrendorf, 1974, p. 112). Para a escola das relações humanas, a existência de conflitos era indesejável, pois a seu ver evidenciava que a organização não estava a ser bem gerida.

No século passado, mais concretamente nas décadas de 20 e 30, Elton Mayo desenvolveu a experiência de Hawthorne que demonstrou que a falta ou anulação de conflitos era fundamental para aumentar a eficácia de uma organização. Contudo, alguns seguidores da escola das relações humanas não olhavam o conflito como algo de carácter negativo nas organizações. (Tannenbaum, 1938), (Lewin, 1948), (Festinger, 1962), viam o conflito como algo natural e inevitável, que nem sempre era negativo visto que podia ajudar a evolução do grupo. Esta postura em relação ao conflito começou a mudar em meados do século XX para a frente. Atualmente, níveis administráveis de conflito são vistos como um bom indício de gestão efetiva e eficiente de uma organização. Os autores Pruitt e Rubin (1986) defendem que o conflito é um impulsor do desenvolvimento social, tendo efeitos positivos sempre que sejam bem geridos, de forma a criar relações de grande cooperação com o objetivo de chegar a uma solução integrada do problema que o originou. A visão interaccionista não vê o conflito como algo que prejudique a organização, ou que seja difícil de se evitar, vê-o como um fenómeno que contribui de forma positiva para a mudança e inovação, cujos gestores devem ter capacidade de manter em determinados níveis. Segundo Putnam, Bornstein e Erev ou Fisher como referidos em Dreu e Viert (1997) defendem que, através dos resultados dos estudos por eles efetuados, existem benefícios e vantagens com a utilização de uma política de estímulo do conflito. A inexistência de conflitos pode tornar uma organização vulnerável à estagnação, levando-a a tomar decisões fracas retirando-lhe eficiência.

Numa organização em que a existência de conflitos seja excessiva o nível de confusão interno pode aumentar. Deste ponto de vista, é importante referir que o conflito só por si só não é negativo, pois tem de haver um certo nível de conflito para que a organização seja otimizada e eficaz.

2.2.1 - Fatores que originam os conflitos na Organização

Nas organizações, sendo a mudança um processo de transformação, esta provoca a modificação de comportamentos quer do indivíduo quer dos grupos. A mudança nas organizações pode ocorrer a nível tecnológico, estrutural ou administrativo e qualquer que ela seja leva a modificações de hábitos, atividades ou ações dos indivíduos, gerando conflito no seio destas. A atividade de qualquer organização encontra-se constantemente em condição de originar conflitos. Devido ao surgimento das várias transformações políticas, culturais e sociais ao longo das últimas décadas, as organizações sentiram a necessidade de se tornarem mais produtivas e competitivas. Os gestores, estando conscientes desta necessidade, focaram-se em identificar, analisar e avaliar os problemas encarados pelos seus grupos de trabalho quer na aceitação quer na adaptação de mudanças, de forma a entenderem as dificuldades e necessidades individuais de cada colaborador.

Nos dias de hoje, são cada vez mais as pessoas que lidam em simultâneo com responsabilidades profissionais e familiares nas rotinas diárias. Contudo, no contexto económico e cultural atual, é difícil conciliar uma ligação harmoniosa destas duas áreas da vida pessoal. A sobrecarga de responsabilidades num indivíduo, devido às exigências familiares e profissionais em simultâneo, podem gerar conflitos cujas repercussões são uma grande variedade de custos quer pessoais quer profissionais.

Segundo (Daft, 2005, citado em Manuel, 2006) existem vários fatores que podem fazer com que os indivíduos entrem em conflito, como é o caso dos recursos escassos, ambiguidades jurisdicionais, quebra de comunicação, conflitos de personalidade, diferenças de poder e de *status* e diferenças nas metas.

Os recursos abrangem o dinheiro, as informações e as provisões. Os objetivos dos indivíduos ou equipas, normalmente, passam por aumentar os seus recursos, e como estes são escassos, obriga a que estes entrem em competição, onde o conflito é praticamente inevitável (Manuel, 2006).

As ambiguidades jurisdicionais estão relacionadas com as tarefas e responsabilidades que o indivíduo tem na organização. Quando as tarefas e responsabilidades de um indivíduo estão bem definidas, este sabe qual é o seu papel a desempenhar. Por outro lado, quando existe uma indefinição em relação a estas, os limites do raio de ação do indivíduo não estão bem definidos, criando-se uma discordância sobre de quem são certas tarefas ou responsabilidades específicas ou quem tem o direito, prioridade sobre os recursos, originando conflitos (Manuel, 2006).

Os conflitos muitas vezes resultam por falhas na comunicação, este acontecimento tem tendência a ocorrer mais frequentemente com equipas virtuais e equipas globais formadas por indivíduos provenientes de diversos países e de várias culturas. A quebra de comunicação provoca desentendimentos e perceções erradas sobre outros indivíduos ou equipas. Por vezes, as informações são bloqueadas de forma propositada podendo afetar a confiança entre indivíduos ou equipas levando a um conflito perdurável (Manuel, 2006).

O conflito de personalidade surge quando os indivíduos não se conseguem entender ou quando estes não estão de acordo com alguma questão em particular. Esta situação está ligada às diferenças básicas na personalidade dos indivíduos, nos seus valores e nas suas atitudes. É possível superar algumas diferenças na personalidade dos indivíduos, contudo os conflitos de personalidade acentuados são de difícil resolução (Manuel, 2006). Segundo (Daft, 2005, citado em Manuel, 2006), por vezes separar os dois lados é a melhor decisão para que estes não precisem de interagir.

As diferenças de poder e status surgem quando uma parte tem autoridade disputável sobre a outra. Os indivíduos ou departamentos de autoridade inferior podem resistir ao seu *status* inferior. Os indivíduos podem entrar em conflito com o objetivo de aumentar o seu poder ou influencia sobre a equipa ou organização (Manuel, 2006).

As diferenças nas metas é algo de natural nas organizações. O conflito muitas das vezes surge porque os indivíduos têm objetivos antagónicos, por exemplo, os objetivos do departamento de vendas pode entrar em conflito os objetivos do departamento de manufatura (Manuel, 2006).

Outros motivos que também originam conflitos nas empresas ou organizações são as relações de trabalho, a interdependência e a diferenciação (Manuel, 2006).

No que diz respeito às relações de trabalho, (Reed, 1989, citado em Manuel, 2006) identificou como a causa de pelo menos dois conflitos a relação entre empregador e empregado. Um deles é relativo à comparação da força do trabalho com o salário recebido, o outro está relacionado com a subordinação e autoridade entre o empregado e o empregador respetivamente (Manuel, 2006).

A interdependência de alguns colaboradores em relação a outros na execução de determinadas tarefas, pode originar conflitos, isto porque o incumprimento das obrigações dos primeiros acabam por afetar os outros fazendo-os sentir-se prejudicados (Manuel, 2006).

Quando nas tarefas e funções dos colaboradores se denota uma diferenciação, os elementos de um grupo podem determinar a sua própria cultura e crer que os colaboradores de outros grupos têm menos competência ou não são merecedores, sobretudo quando a própria empresa institui a competitividade intgrupal entre “nós” e “eles” (Manuel, 2006).

2.2.2 - Classificação dos Conflitos

Segundo (Nascimento & Sayed, 2002) o conflito pode ser classificado como latente, percebido, sentido e manifesto. A forma mais adequada para administrá-lo depende da sua identificação.

No conflito latente não é explícito, não existindo nos indivíduos abrangidos um conhecimento da sua existência, o que faz com que não precise de ser trabalhado (Nascimento & Sayed, 2002).

No conflito percebido, os indivíduos percebem de forma racional a presença do conflito, embora não existam as manifestações abertas do mesmo (Nascimento & Sayed, 2002).

O conflito sentido atinge as duas partes, há emoção e forma consciente (Nascimento & Sayed, 2002).

O conflito manifesto é aquele que já alcançou as duas partes, é percebido pela vizinhança e pode afetar o funcionamento de grupo ou da organização (Nascimento & Sayed, 2002).

2.2.3 - Níveis de Conflitos - Evolução

Como já foi abordado nos tópicos anteriores, um conflito pode nascer através de uma diferença de ideias, podendo este agravar-se alcançando um nível de agressividade, que se denomina de conflito destrutivo. Dependendo da sua evolução, este pode atingir vários níveis., que serão descritos de acordo com a perspectiva de Nascimento e Sayed (2002) que pela análise feita pareceu a mais completa.

Segundo (Nascimento & Sayed, 2002), na sua evolução, os conflitos passam por diferentes níveis com as suas respectivas características.

O nível 1 ou Discussão é a fase inicial do conflito e é visto como racional, aberto e objetivo.

O nível 2 ou Debate, nesta fase, os indivíduos fazem generalizações e procuram explicar/ mostrar determinados padrões de comportamento.

O nível 3 ou Façanhas, é um estágio onde os envolvidos no conflito começam a mostra uma grande desconfiança pela opção escolhida pela outra parte.

O nível 4 ou Imagens fixas, consiste numa etapa em que os indivíduos abrangidos pelo conflito começam a estabelecer imagens preconcebidas em relação ao outro lado, em consequência de experiências anteriores ou de preconceitos já formados, levando a que estes adotem uma posição fixa e rígida.

O nível 5 ou “Loss of face” é uma etapa onde as partes envolvidas tomam uma atitude obstinada do género “...continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até ao fim”, criando dificuldades para que um dos lados envolvidos se retire (Nascimento & Sayed, 2002, p. 49).

O nível 6 ou Estratégia, consiste numa fase onde as ameaças começam a aparecer, clarificando de forma evidente as punições. Nesta etapa a comunicação vai ficando cada vez mais restrita.

O nível 7 ou Falta de Humanidade, caracteriza-se por ser o estágio onde surgem com maior frequência os comportamentos destrutivos, fazendo com que as partes envolvidas se comecem a sentir desprovidas de sentimentos.

O nível 8 o denominado Ataque de nervos consiste na fase onde a prioridade de ambas as partes envolvidas é a de se auto preservar e proteger. A grande motivação é a preparação para atacar e ser atacado.

O nível 9 consiste no Ataque generalizado, aqui, nesta etapa chega-se às vias de facto sendo a única solução a retirada de uma das partes ou a derrota de uma delas.

Este modelo aplica-se a qualquer tipo de conflito, seja este qual for assim como a postura tomada perante este, o conflito tende a piorar. Contudo quando se confirma a existência deste e as ações corretivas são aplicadas no momento, o conflito poderá ser resolvido tornando-se em algo positivo, sendo capaz de alterar rotinas e estimular a procura de resultados positivos.

2.2.4 - Os Conflitos que surgem na vida Organizacional

No dia a dia de uma organização existem cinco tipos de conflitos que podem vir a surgir, o conflito do indivíduo, o conflito entre indivíduos, o conflito entre indivíduos e grupos, o conflito entre grupos da mesma organização e o conflito entre organizações (Manuel, 2006).

O conflito do indivíduo surge quando este não tem uma noção clara do trabalho que dele se espera, quando as exigências de uma tarefa entram em conflito com outras ou quando é esperado que este faça mais daquilo que se sente em condições de fazer. Este tipo de conflito afeta o modo de como o indivíduo reage perante a outros tipos de conflitos organizacionais. (Manuel, 2006).

Segundo Maddi (1980), Rahim (1992), Bowditch e Buono (1999) como citados em Guimarães, (2007), na dimensão do indivíduo podem ocorrer dois tipos de conflito, o intrapsíquico e o interpessoal ou psicossocial.

O conflito intrapsíquico é um fenómeno que ocorre quando o indivíduo possui desejos contrários, age de forma contraditória ou quando tem de optar por uma de duas coisas igualmente agradáveis (Guimarães, 2007).

Os autores Schermerhorn et al (1999, como citado em Franque, 2006) identificam três tipos de conflitos internos, o conflito de aproximação – aproximação, o conflito de evitação – evitação e o conflito de aproximação – evitação. O conflito aproximação – aproximação surge quando um indivíduo precisa de escolher uma de duas opções positivas que são igualmente atrativas. O conflito evitação – evitação surge quando o indivíduo necessita de escolher uma de duas opções igualmente desagradáveis. O conflito aproximação – evitação ocorre quando o indivíduo tem de decidir-se sobre uma opção que tem efeitos positivos e negativos.

O conflito interpessoal ou psicossocial surge na dimensão entre dois indivíduos, na dimensão entre um indivíduo e um grupo e na dimensão de entre dois grupos, quando um indivíduo tenta cumprir os seus objetivos em detrimento dos objetivos do outro indivíduo ou dos objetivos do grupo (Guimarães, 2007).

O conflito entre indivíduos da mesma organização surge devido às diferenças de personalidade, contudo, estes conflitos também se devem às pressões relacionadas com o papel, como por exemplo os conflitos entre as chefias e os colaboradores, ou pela maneira como as pessoas particularizam o conflito entre grupos (Manuel, 2006).

O conflito entre indivíduos e grupos surge devido "...à maneira pela qual os indivíduos encaram as pressões para o conformismo que lhes são impostas pelo seu grupo de trabalho..." (Manuel, 2006, p. 15), como por exemplo um indivíduo ser castigado por não cumprir com as normas de produção do grupo.

Em relação à dimensão do grupo, o conflito pode ser intergrupar ou intragrupal (Guimarães, 2007).

Segundo (Cox, 2003, como citado em Guimarães, 2007) o conflito intergrupar surge quando existem divergências ou diferenças entre membros de dois ou mais grupos.

Por sua vez o conflito intragrupal, ocorre entre os elementos do mesmo grupo e podem dever-se a fatores de relacionamento ou de tarefa (Guimarães, 2007).

Os autores que estudam o fenómeno dos conflitos têm duas visões quanto à sua tipologia. Alguns autores abordam o fenómeno como sendo tridimensional, separando-o na dimensão, emocional, dimensão tarefa e dimensão processo. Outros encaram o fenómeno como bidimensional separando o conflito na dimensão emocional e na dimensão tarefa, por considerar que o conflito de processo se assemelha ao conflito de tarefa (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005).

Segundo Pearson, Ensley e Amanson (2002, como citados em Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005), na literatura tradicional que aborda este tema, é comum encontrar a distinção dos conflitos em duas dimensões que se inter-relacionam, a dimensão afetiva e a dimensão tarefa.

Guetzkow e Gyr (1954), indicam a existência de conflitos afetivos, relacionados com as relações interpessoais, e conflitos substantivos relacionados com as tarefas do grupo (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005). Na mesma linha de raciocínio, Coser (1956, como citado em Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005) diferencia dois tipos de conflito, os conflitos emocionais e os conflitos orientados para os objetos.

Jehn (1997) (citado em Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005) juntou mais uma dimensão à tipologia tradicional, os conflitos de processo, resultantes da divergência de perspetivas em relação ao modo como a tarefa deveria ser realizada, principalmente no que toca à repartição do trabalho e da responsabilidade pelos membros do grupo.

Segundo Robbins (2003) (citado em Alméri, Barbosa, & Nascimento, 2014) os estudos realizados indicam três tipos de conflitos, os de relacionamento, os de tarefa e os de processo. Os conflitos de relacionamento surgem com os relacionamentos interpessoais, isto é, do modo como os indivíduos e os grupos interagem, sendo que muitas das vezes prejudicam os grupos e até a própria organização, visto que cada vez mais estas apostam na diversificação do seu capital intelectual, criando-se desta forma algumas divergências que têm repercussões nas interações de trabalho, gerando conflitos interpessoais. Na maior parte das vezes, estes conflitos interpessoais consomem tempo e energia, dois recursos muito importantes que seriam melhor implementados na concretização dos objetivos da organização. O conflito de tarefa está relacionado com o conteúdo e com os objetivos do trabalho (Alméri, Barbosa, & Nascimento, 2014). Segundo Sandberg (1989), Turner e Pratkanis (1994) como citados em Dimas, Lourenço, e Miguez (2005), os conflitos de tarefa impulsionam a maximização do desempenho do grupo, visto que num grupo existem sempre diferentes perspetivas em relação à execução de uma tarefa, surgindo um confronto de ideias, algo melhor do que considerar uma ideia isolada. Para Tjosvold (1991, como citado em Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005), o conflito de tarefa é algo que ajuda a promover a identificação dos indivíduos com a equipa em que estão inseridos, principalmente com as suas decisões. O facto de existir um debate na tomada de decisões, em que todas as perspetivas são ouvidas e analisadas, faz com que os elementos tenham uma percepção de justiça, facilitando a responsabilização de cada membro pelas decisões tomadas.

O conflito de processo está ligado à forma como o trabalho é executado (Alméri, Barbosa, & Nascimento, 2014).

Segundo Montana (2005, como citado em Gonçalves) os conflitos podem ser intraorganizacionais e interorganizacionais. Os conflitos intraorganizacionais compreendem a globalidade das partes da organização, os conflitos interorganizacionais são os que ocorrem entre organizações.

Segundo (Manuel, 2006) os conflitos dentro das organizações (intraorganizacionais) podem ocorrer sob duas formas, o conflito coletivo ou organizado e o conflito individual ou não organizado. O conflito coletivo ou organizado, como por exemplo as greves ou diminuição de produção, tem como principais características um elevado grau de coesão entre os colaboradores nas definições estratégicas e táticas, tendo como objetivo definir formas de regular na instituição interesses opostos que afetam o nível organizacional ou o comportamento na organização. Por outro lado o conflito individual ou não organizado, como por exemplo as sabotagens ou absentismo, entre outros, tem como principais características a busca de objetivos aleatórios com a respetiva fragmentação dos meios, ocorrendo de forma não coordenada, tratando-se assim de uma reação espontânea quando o indivíduo se sente afetado.

O conflito entre organizações conduz ao surgimento de novos produtos, tecnologias e serviços, descida de preços e uma utilização mais eficiente dos recursos (Manuel, 2006). Isto deve-se ao facto de as organizações se quererem sobressair umas das outras, a busca do sucesso, o querer tornar-se a referência na área à qual se dedica, faz com que estas apostem na inovação, simplificação de processos o que irá fazer por conseguinte que os preços desçam devido à eficiência que é integrada diminuindo os gastos na produção.

2.2.5 - Conflito Funcional e Disfuncional

Sendo o conflito um fenómeno inevitável no seio de uma organização, segundo as tendências contemporâneas, é fundamental que este seja administrado de forma apropriada para que se promovam mudanças no ambiente de trabalho.

Para Robbins (2004) como citado em Alméri, Barbosa, & Nascimento, (2014), os conflitos nem sempre levam a bom porto, alguns conflitos originam melhorias na organização, contudo outros prejudicam o desempenho, assim sendo, estes dividem-se em dois grupos, funcionais e disfuncionais. Os conflitos funcionais estão relacionados com a tarefa e o processo e os disfuncionais ligados ao relacionamento entre os indivíduos ou grupos. Os conflitos funcionais são vistos como positivos para a organização, os disfuncionais prejudicam o desempenho do grupo, sendo destrutivos tanto para o grupo como para a organização.

Segundo Dubrin (2006) como citado em Alméri, Barbosa, & Nascimento, (2014), o conflito funcional é aquele que beneficia a organização e o indivíduo, o disfuncional prejudica as metas e objetivos da organização. O conflito funcional surge quando os objetivos da organização são conseguidos através de um debate ou desacordo, fatores que desencadeiam um aumento de desempenho, de motivação, de criatividade e de mudanças construtivas para a resolução do problema. Quando surgem disputas e desacordos que visam o bem-estar pessoal em detrimento dos objetivos da organização, estamos perante um conflito disfuncional, caracterizado pela criação

de desentendimentos, discussões não construtivas e desperdício de tempo e energia, fatores cruciais de uma organização, que são aplicados no conflito.

Os autores Hitt et al (2011) como citados em Alméri, Barbosa, & Nascimento, 2014) defendem que se o conflito funcional for bem gerido, este produz benefícios para a organização, como por exemplo, uma melhor escolha e elaboração de decisões, desenvolvimento da comunicação, espontaneidade, produtividade e criatividade. O conflito disfuncional é considerado uma fonte de defeitos negativos e destrutivos, sendo responsável pelo desperdício de tempo e energia, colocando os objetivos da organização em segundo plano, tendo como grande prioridade o bem-estar pessoal.

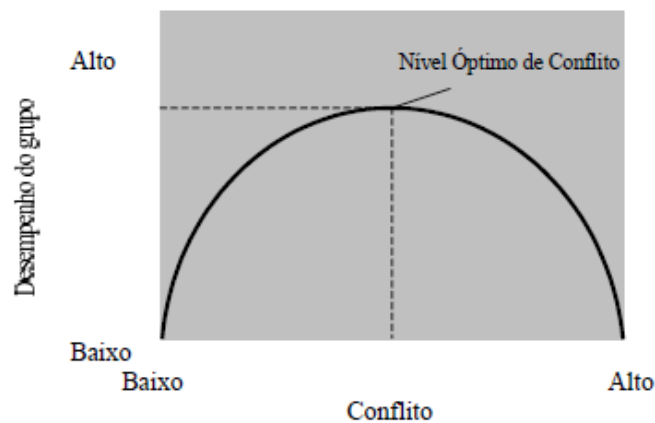


Figura 1 - Efeitos do conflito no desempenho da equipa

Fonte: Adaptado de Bartol, Kathryn M. e Martin, David C., 1991, p.578.

2.3 – Conceito de Gestão de Conflitos

No presente, as organizações encaram a gestão de conflitos como um processo de extrema importância, devido ao facto dos indivíduos que nelas trabalham serem vistos como um fator diferencial entre elas. Os conflitos que abrangem estes indivíduos passam a ser um problema para as organizações pois reduzem a produtividade destas afetando desta forma a rentabilidade e os seus lucros. Deste modo, as organizações que não conseguirem administrar os conflitos existentes entre os seus colaboradores, poderão enfrentar vários obstáculos, como por exemplo passar uma imagem debilitada perante o mercado, diminuir a sua participação no mercado e afetar o clima organizacional, entre outras (Neto, 2005).

Segundo Chiavenato (1999, p. 323, como citado em Neto, 2005) o clima organizacional “...constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes.”.

Para os autores Jaca e Riquelme (1998) como citado em Custódio, 2013, p. 14) o conceito de gestão de conflito nas organizações “...é caracterizado como sendo um elemento de interação social, onde os indivíduos, com diferentes interesses, conseguem planificar e estabelecer objectivos para poder negociar”.

Os autores (Neves et al, 2006 como citado em Santos, 2015) defendem que gerir os conflitos nas organizações, consiste em aceitar e administrar as diferenças existentes.

2.3.1 - Abordagens quanto à Gestão de Conflitos

Durante o processo de administração de um conflito, o gestor pode, (segundo Chiavenatto, 2004, como citado em Santos, 2008) apoiar-se sobre três abordagens de gestão de conflitos, a abordagem estrutural, a abordagem de processo e a abordagem mista.

Na abordagem estrutural, o gestor parte do pressuposto que o conflito tem origem nas ideias originadas por circunstâncias de desigualdade, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Desta forma, o gestor tem como missão passar aos grupos a mensagem de que estes têm interesses comuns, eliminando-lhes assim a ideia de que os seus objetivos são prioritários. Sendo possível a modificação desses elementos, será possível controlar as percepções e os conflitos consequentes. Ou seja esta abordagem consiste na atuação, por parte do gestor, sobre uma condição real que origina o conflito. Dentro desta abordagem o gerente também pode recorrer ao sistema formal sobre recompensas da organização, utilizando desta forma um sistema de incentivo para recompensar o desempenho em conjunto de dois ou mais grupos, criando-se desta forma um objetivo comum.

Na abordagem de processo, o gestor pode vir a marcar a diferença através da sua ação na modificação do processo, isto é, através de uma interveniência no episódio do conflito. Este tipo de abordagem, pode ser usada por uma das partes em conflito ou por terceiros como o caso

de um consultor. Neste tipo de abordagem, o gestor pode resolver o conflito de três formas, dependendo da reação das partes envolvidas.

A primeira forma é designada como desativação ou descalonização do conflito, e é possível aplicá-la quando uma das partes reage de maneira cooperativa em vez de agressiva, em relação ao comportamento da outra parte, criando-se um ambiente propício à existência de comportamentos menos conflituosos, desarmando o conflito, pois uma reação cooperante de uma das partes tem tendência a originar outra reação igual da outra parte.

A segunda forma de resolver o conflito, nesta abordagem, é a reunião de confrontação entre as partes envolvidas. Neste processo, procura-se colocar as duas partes cara a cara na tentativa de identificar os motivos do conflito para se poder chegar a uma solução do tipo “ganha-ganha”.

A terceira forma é a colaboração, esta aplica-se quando se perdeu a oportunidade de aplicar as outras duas. Na colaboração, ambas as partes trabalham juntas de forma a resolver o problema, tentando chegar a soluções “ganha-ganha” ou soluções conciliadoras de forma a integrar os objetivos das partes envolvidas.

A abordagem mista é aquela em que o gestor procura resolver o conflito utilizando pontos estruturais e processuais, ou seja, o gestor intervém quer na situação estrutural quer no episódio do conflito. A primeira forma consiste na ação sobre o processo de conflito, através de recursos estruturais, como por exemplo a criação de regras para solucionar o conflito, assim deste modo determinam-se as condutas e os limites para se trabalhar o conflito, podendo este ser compreendido e controlado, levando as partes para a solução do entrave. A segunda forma consiste na criação de terceiras partes no seio da organização, com objetivo de se poder recorrer a estas, que agem como meio de ligação, para a resolução do problema, tendo sempre um resultado ganha-ganha como objetivo principal. Isto deve-se ao fato de que, uma parte em conflito pode comunicar com a outra através de indivíduos formalmente responsáveis pela função de comunicação entre as partes em conflito. O gestor pode integrar o processo sempre que seja necessário, quer nas questões estruturais quer na situação do conflito.

2.3.2 - Estilos de Gestão de Conflitos

De acordo com DeChurch e Marks (2001), Pruitt e Rubins (1986) como citados em Dimas e Lourenco, 2011), quando abordamos a dimensão intragrupal, as estratégias de gestão de conflitos consistem no conjunto de respostas que os indivíduos integrantes do grupo dão diante das situações de ideias, opiniões e objetivos antagónicos.

Segundo Thomas (1992, como citado em Dimas & Lourenco, 2011), até à década de 60, a gestão de conflitos era vista pelos investigadores de forma unidimensional como por exemplo cooperativas vs conflituais, cooperativas vs competitivas.

Os autores Blake e Mouton (1964), contribuíram, através dos seus trabalhos, para uma mudança na concepção deste conceito, passando este a ser analisado de forma bidimensional (Dimas & Lourenco, 2011).

De seguida, será apresentada uma figura com a fusão dos dois modelos bidimensionais mais referidos na leitura da área, a negrito está representado o modelo de Rahim e Bonona e em itálico o modelo de Thomas (Dimas e Lourenço, 2011).

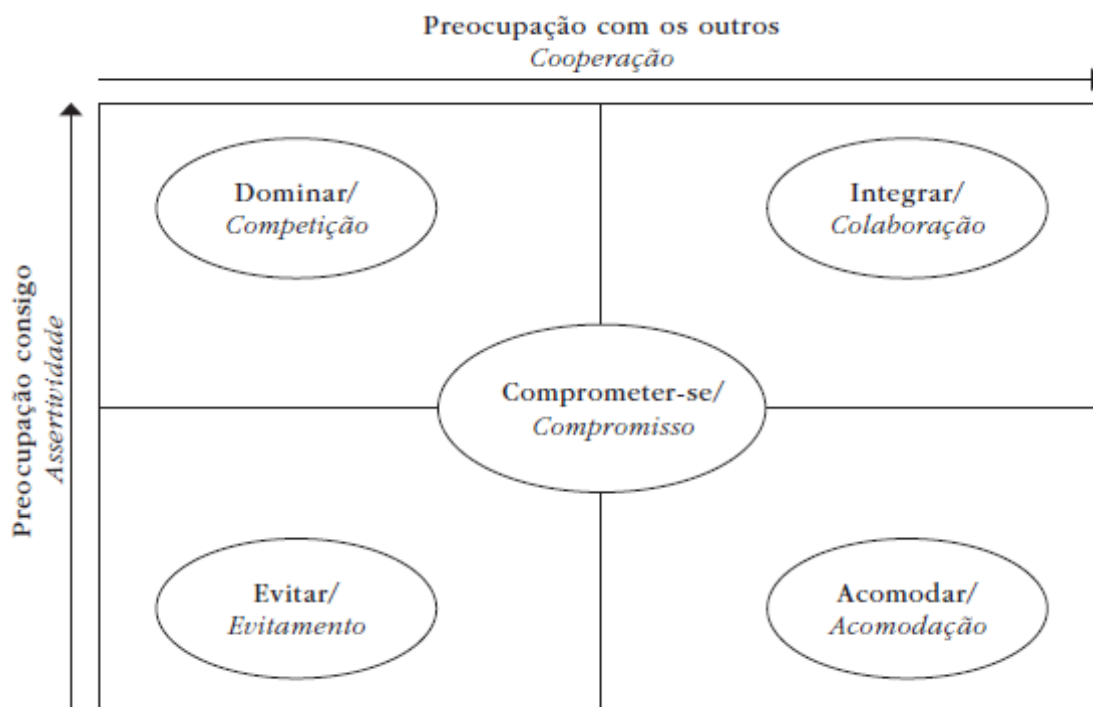


Figura 2 - Estilos de Gestão de Conflitos

Fonte: Adaptado de Thomas, 1992, p. 668 e de Rahim e Bonoma, 1979, p. 1327, como citado em Dimas & Lourenço, 2011

Os dois modelos distinguem as duas dimensões que representam a intenção estratégica. Uma das dimensões diz respeito ao grau em que cada uma das partes procura satisfazer o ou os seus objetivos designada, no modelo de Thomas, por assertividade, e no modelo de Rahim e Bonona por preocupação consigo. A outra dimensão traduz o grau em que cada uma das partes mostra preocupação em relação aos objetivos da outra parte, designada, no modelo de Thomas, por cooperação e no modelo de Rahim e Bonona por preocupação com os outros.

Da combinação destas duas dimensões surgem cinco estilos de gestão de conflitos:

1. Integrar/ Colaboração

É um estilo que resulta da alta (preocupação consigo/ assertividade) e alta (preocupação com os outros/ cooperação) caracterizando-se por as partes envolvidas no conflito partilharem a informação com o objetivo de atingir um resultado do agrado de todos. Trata-se de um processo onde as partes envolvidas analisam de um modo construtivo as várias formas de resolver o problema, na busca de soluções que abordem interesses de ambas. Para Prein (1976, como citado em Dimas & Lourenco, 2011) este estilo é composto por dois processos, o

processo de confrontação, que segundo Spagnol e L'Abbate (2010) consiste numa tentativa de superar o conflito através de uma abordagem que coloca frente a frente as partes envolvidas, onde são expostas as ideias, as divergências, procurando os verdadeiros motivos do conflito (Dimas & Lourenco, 2011). Este confronto pode ser procurado pelo gestor de forma a “aguçar as diferenças” procurando uma forma para os conflitos serem expostos de forma aberta, para que este possa ser conhecido e percebido pelo grupo (Spagnol & L'Abbate, 2010).

Este passo é fundamental para que no processo seguinte se procurem soluções. O segundo processo designa-se por resolução do problema, onde o objetivo passa por encontrar uma solução que se traduza num ganho conjunto. Os autores Spagnol e L'Abbate (2010) encaram este passo como uma oportunidade de transformar as diferenças numa resolução do problema, isto é, os vários pontos de vista devem ser encarados como algo de enriquecedor para a organização, ao invés de se estabelecer um clima do tipo ideia certa vs ideia errada, porque desta forma as ideias antagónicas passam a ser um problema que pode ser resolvido de modo cooperativo e criativo.

Segundo Spagnol e L'Abbate (2010) este estilo é optado quando se está perante uma situação em que os indivíduos põe de lado os seus objetivos pessoais de a forma a chegar a uma resolução conjunta.

2. Acomodar/ Acomodação

É um estilo que resulta da baixa (preocupação consigo/ assertividade) e alta (preocupação com os outros/ cooperação) caracterizando-se pela cedência de uma das partes. A parte que toma esta atitude tem como objetivo diminuir as diferenças existentes pois valoriza muito mais os pontos para o acordo, mirando os objetivos da outra parte. A fazer isto os seus próprios interesses são descurados, pelo que pode ser interpretado como um sacrifício por parte de quem adopta tal acção.

Neste estilo de resolução de conflitos encaixa-se a estratégia de abrandamento, que segundo Spagnol e L'Abbate (2010) surge quando o gestor enfatiza os interesses comuns em detrimento dos interesses pessoais, tentando minimizar o antagonismo entre as partes envolvidas.

3. Dominar/ Competição

É um estilo que resulta da alta (preocupação consigo/ assertividade) e baixa (preocupação com os outros/ cooperação), consiste na tomada de uma estratégia ganha-perde. Quem toma esta atitude só tem em mente os seus próprios objetivos descurando-se dos objetivos da outra parte. De acordo com Putman e Wilson (1982, como citados em Dimas & Lourenco, 2011) esta postura busca argumentos

que suportem a posição tomada, através da manipulação das redes de comunicação, tentando também controlar a situação. Quando surge o conflito e ambas as partes tomam esta atitude é difícil encontrar uma solução que agrade os dois lados.

De acordo com os autores Spagnol e L'Abbate (2010) este modo de agir por parte do gestor surge quando um dos intervenientes do conflito procura satisfazer os seus objetivos pessoais às custas do seu ou seus oponentes.

4. Evitar/ Evitamento

É um estilo que resulta da baixa (preocupação consigo/ assertividade) e baixa (preocupação com os outros/ cooperação), caracteriza-se por umas das partes fugir do problema ou até mesmo negar a sua existência retirando-se física ou psicologicamente do conflito existente. Ao tomar esta postura acaba por afastar-se do problema, não interferindo no seu desenrolar. Contudo este comportamento pode atrasar a resolução do conflito, como também pode anular uma situação ameaçadora. Segundo Spagnol e L'Abbate (2010), nesta estratégia, a ação do gestor pode passar por trabalhar as condições ambientais, físicas e emocionais através de por exemplo, construir equipas mais uniformes, havendo uma maior afinidade de objetivos, mentalidade, entre os membros que as constituem; controla as relações interpessoais, através da separação dos indivíduos agressivos de forma a suprimir situações ou assuntos polémicos em reuniões por exemplo. Neste tipo de atitude enquadra-se também a ação de repreender o conflito e a retirada. Na repreensão do conflito o gestor esconde e anula as diferenças individuais através do ideal do trabalho em equipa, evitando assim um ambiente onde os diferentes pontos de vista possam ser manifestados, pois no fundo o que ele está a criar é um clima de repreensão recompensando aqueles que respeitam as regras e punindo os que perturbam a harmonia do grupo.

Na posição de retirada o gestor demora a dar a sua resposta à questão, deixa passar o problema, por vezes até esquecendo-o, encarregando o tempo de resolver o problema, não mostrando nem tendo qualquer compromisso com as problemáticas que surgem ao longo do tempo.

5. Comprometer-se/ Compromisso

É um estilo que resulta de um grau médio de (preocupação consigo/ assertividade) e um grau médio de (preocupação com os outros/ cooperação) sendo caracterizada por encontrar uma solução a meio termo para a situação de conflito. Quando uma das partes opta por esta postura, no fundo ela renuncia de algo com o objectivo de atingir uma solução aceite pelos dois lados em confronto. Desta forma, os visados acabam por satisfazer uma parte dos seus objetivos. Para Pruitt e Rubin (1986 como citados em Dimas & Lourenco, 2011), acaba-se

por encontrar uma solução cooperativa, que se focaliza quer nos interesses pessoais quer nos interesses do próximo, fazendo com que alguns autores não a considerem uma estratégia independente da colaboração. Segundo Spagnol e L'Abbate (2010) o gestor com esta atitude procura um acordo através de uma terceira identidade que dirige a negociação. Caso se esteja terceira identidade seja uma autoridade competente, passa por ela o veredito final estando assim perante uma estratégia de “peso da autoridade”. Existindo este processo de negociação, as partes envolvidas optam por abdicar de algo de forma a que as diferenças fiquem conciliadas (Spagnol & L'Abbate, 2010).

Outras duas estratégias que podem ser usadas pelos gestores são as mudanças a nível comportamental ou a nível organizacional. Na estratégia “mudanças comportamentais” o gestor foca-se em chegar às causas do conflito e procura resolver o conflito através da mudança de atitudes e comportamentos dos intervenientes. Na estratégia “mudanças organizacionais” o gestor tenta resolver os conflitos através de mudanças na estrutura da organização, ou transferindo funcionários de um sector para o outro, descentralizando o processo de tomada de decisão, da delegação e de autoridade (Spagnol & L'Abbate, 2010).

2.3.3 - O Papel do Líder na Gestão de Conflitos

No local de trabalho é natural depararmo-nos, no dia-a-dia, com indivíduos que possuem diferentes personalidades, estilos, mentalidades, atitudes, sendo da responsabilidade do líder reconhecer cada um destes para que quando surja um conflito, no seio da organização, saiba como aborda-lo, a estratégia a que tem de recorrer, evitando que desta forma o fenómeno atinja proporções graves (Barbosa, 2015).

O líder tem que ter muito cuidado com a estratégia que toma para resolver o conflito pois segundo Bennis (1999, como citado em Barbosa, 2015, p.42) pode determinar a sua imagem para os seus subordinados “O líder que evita o conflito é omissivo; o líder que reprime o conflito é ditador; o líder que nega o conflito é utópico; o líder que vê no conflito uma oportunidade é otimista e pode provocar mudanças verdadeiramente significativas”.

Dado que o conflito é uma fonte de energia das organizações, pois provoca mudanças, inovação, convém que o líder assuma uma postura ativa de forma a encontrar, administrar, evitar ou até mesmo impulsionar o conflito (Barbosa, 2015).

De acordo com (Oswaldo, 2013),

Os conflitos mal administrados causam insatisfação tanto para o trabalhador como para a empresa, gerando desmotivação, baixa produtividade e desempenho insatisfatório dos profissionais. Já quando os conflitos são administrados com eficácia, resultam em mudança e evolução organizacional, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Assim sendo, o gestor deve procurar perceber o motivo do conflito de forma a estabelecer um diálogo para se poder analisar a situação conflituosa. A postura deste deve ser racional para que não se deixe contagiar pelas emoções devendo evitar sempre posturas agressivas ou hostis. Desde o início deste processo que deve manter o foco na solução, tentando sempre demonstrar o lado positivo da questão nunca perdendo o autocontrole (Oswaldo, 2013).

No capítulo seguinte iremos desenvolver o estudo de caso, onde faremos uma breve revisão histórica da evolução do Socorro em Portugal e logo de seguida a apresentação da história dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo.

Capítulo III – Estudo de Caso

3.1 - O Socorro em Portugal

Os primeiros registos em relação ao Socorro em Portugal surgem na Idade Média, uma época em que era comum, por motivos de defesa, encontrar as cidades rodeadas por muralhas, contudo, essa forma de planeamento do território fazia com que os habitantes vivessem num ambiente apertado onde as condições de higiene e segurança não eram as melhores, o que proporcionava o aumento da ocorrência de grandes calamidades como os incêndios e epidemias (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Lisboa, por exemplo, era uma cidade cercada pelas muralhas Fernandinas e dada esta circunstância, a 25 de Agosto de 1395, o rei D. João I, por carta régia, determinou a formação de um conjunto de pessoas confinadas a vigiar e a combater os incêndios (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009). Nessa carta pode ler-se o seguinte:

que por quanto por vezes se levanta fogo em essa cidade, considerando sobrelo alguun boom remédio. Acordastes que era bem que os pregoeiros dessa cidade por freguesias em cada huma noute, depois do signo da colhença, andem por a dita cidade apregoando quem cada humm guarde e ponha guarda ao fogo em suas casas, e que em caso que se alguun fogo levantasse, o que Deus nom queira, que todos os carpinteiros e calafates venham a aquel lugar, cada hum com seu machado pêra aver atalhar o dito fogo; E que outro assi todas as molheres que ao dito fogo acodirem tragam cada huma seu cântaro ou pote pêra carretar auga pêra apagar o dito fogo. E outro ssi por que muitos acudem e veem a elo pera roubar, acordates que cem corretores que há na dita cidade cheguem hi com suas armas pêra averem de guardar que se nom faça roubo. (...) E mandamos que as casas que se assi deribarem pêra atalhar o dito fogo e se nom fazer mayor dagno que esse concelho nem outro nenhuum nom seja thudo fazelas pois se faz por prol comunal. (Peixoto & da Cruz, 2005, pp. 14, 15).

Assim, desta forma, se criou a primeira organização operacional para combater o problema dos incêndios em Lisboa (Peixoto & da Cruz, 2005).

Esta medida de organização e funcionamento dos serviços de combate aos incêndios foi a única registada neste período e imperou durante os séculos XV e XVI (Amaro, 2009).

D. Manuel I, durante o seu reinado [1495 a 1521], instituiu o primeiro sistema de vigilância noturna fora de Lisboa, mais concretamente na cidade do Porto. No dia 14 de Julho de 1513, a Câmara do Porto contratou fiscais incumbidos de se certificarem se o lume nas habitações era apagado à noite, de forma a prevenir os incêndios provocados por fogueiras, manuseamento de pólvora ou fogo doméstico (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Durante o reinado de D. Filipe II [1598 a 1621], foram tomadas várias medidas preventivas contra o risco de incêndios, particularmente ao lançamento de foguetes na cidade e à

comercialização da pólvora, proibindo a venda deste produto em mercearias. Além destas medidas, a Câmara de Lisboa decidiu que os fornos de cal e as casas de pólvora fossem transferidos para fora da cidade, algo que gerou grande contestação (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

No ano de 1612, século XVII, a Câmara do Porto decide equipar os carpinteiros com machados para estes combaterem o fogo (Amaro, 2009).

Neste período, também a câmara de Lisboa começou a pagar um salário, a um grupo de homens composto por dez carpinteiros, nomeados pelo respetivo mestre da Ribeira das Naus, dez pedreiros, nomeados pelo mestre-de-obras da cidade e dez trabalhadores para andarem com as escadas e os baldes de água, cuja obrigação destes era apagar os incêndios na cidade, maior parte deles provocados por explosões no fabrico e venda de pólvora (Caldeira, 2006, como citado em Amaro, 2009).

No reinado de D. Afonso VI [1656 a 1683] foram criados os primeiros quartéis, que consistiam em armazéns onde seria guardado o material de combate aos incêndios (Bombeiros, 2016).

Em 1681, a Câmara de Lisboa comprou à Holanda vários materiais para o combate aos fogos, como por exemplo, baldes de couro, machados, picaretas, enxadas, alavancas, dois arpêus e dois esguichos, tendo como objetivo o aperfeiçoamento do serviço de incêndios da cidade (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Em 1683 surge o Regulamento do pessoal, onde se encontram as normas para o recrutamento do pessoal, recolha e utilização do material disponível, as obrigações dos capatazes do Terreiro e por fim as sanções a aplicar aos infratores (Amaro, 2009).

Sob o reinado de D. João V (1706 a 1750), a 5 de Fevereiro de 1728, a Companhia do Fogo é criada no Porto, esta seria composta por cem homens com experiência no manuseamento de material, comandados pelo capitão José de Azevedo, reconhecido como um perito no que tocava a incêndios (Peixoto & da Cruz, 2005).

Em Lisboa, em 1734, vinte anos após a divisão da cidade em três zonas, foi criada uma nova estrutura devidamente regulamentada. Os trabalhadores dos serviços de incêndios passavam a ser chamados de bombeiros. No mesmo ano são compradas, à Inglaterra, as primeiras quatro bombas-tanque (Peixoto & da Cruz, 2005).

Durante o século XVIII, o problema dos incêndios assume-se como uma das grandes preocupações dos responsáveis dos municípios do país, devido aos prejuízos materiais e perda de vidas humanas que estes provocam. Esta insegurança constante e a estratégia de prevenção, obrigam à criação de novos meios ou ao melhoramento dos já existentes, assim como a constituição e preparação de recursos humanos vocacionados para o combate aos incêndios (Peixoto & da Cruz, 2005).

Sob o reinado de D. José [1750 a 1777], é nomeado para mestre dos calafates, Domingos da Costa, com a missão de dirigir e organizar o serviço de incêndios em Lisboa, onde passava a ser obrigatória a presença de todos os capatazes nas ações de combate a incêndios. Este foi considerado o primeiro comandante dos bombeiros municipais e capitão das bombas a ser

remunerado. Contudo o papel desempenhado por este não foi o esperado acabando por ser substituído por Mateus António da Costa que foi nomeado Inspetor de Incêndios, com alçada sobre os capatazes, cabos e aguadeiros (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

O papel de Mateus António da Costa foi notável, sobretudo na idealização e fabrico de bombas aspirantes, em Portugal, para serem usadas nos combates a incêndios. Também foram elaboradas algumas medidas com o propósito de prevenir e combater os incêndios, entre elas, a obrigatoriedade das limpezas das chaminés, identificação do local do fogo, junção dos serviços de incêndios aos chafarizes, de modo a uma articulação vantajosa entre os serviços. Com Mateus António da Costa, o número de pessoal ligado à Inspeção de Incêndios atingiu os 3.000, repartidos pelos cargos de patrões de bombas, capatazes, aguadeiros e trabalhadores. Para supervisionar tanto pessoal foi necessário criar um lugar de subinspetor na hierarquia para o auxiliar, sendo Francisco Sales da Silva o escolhido (Amaro, 2009).

Em 1788, é formado o corpo de bombeiros municipais de Viana do Castelo e por provisão de 8 de Junho de 1799, D. João VI acedeu a “*que a Câmara de Braga, forme huma companhia de 100 homens, à semelhança de Porto e Lamego, inclusos os competentes Officiais, para o laboratório da dita machina, e que prontos acudão aos incêndios que na cidade houver*” (Santos, 1995, p. 18, como citado em Amaro, 2009, p. 69).

A 17 de Setembro de 1799, também por determinação régia, a Câmara de Guimarães foi delegada para formar uma Companhia de Bombeiros, constituída por 60 homens e duas bombas, provenientes de Inglaterra, pagas pelo juiz de fora, Manuel Falcão, através do somatório de donativos que angariou (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Os primeiros serviços de incêndios privativos surgiram no último quarto do século XVIII, instalados em repartições públicas e palácios reais da capital e dos arredores (Amaro, 2009).

Ao longo dos séculos XIX e XX, por iniciativa das populações, assistiu-se à criação de várias associações de beneficência ou humanitárias, com o objetivo de proteger as próprias pessoas e seus (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Neste período, a prevenção de incêndios era uma das grandes preocupações dos responsáveis dos municípios. Conforme o decreto nº 23, de Mouzinho da Silveira datado em 16 de Maio de 1832, cabia ao provedor do concelho, cargo que hoje corresponde ao de presidente da câmara municipal, no cumprimento das obrigações de gerência da polícia “*o dever de evitar os incêndios, fazendo visitas às chaminés e fornos, condenando as que se achem em estado perigoso e impondo multas e proibindo os fogos de artifício em lugares perigosos e disparar armas de fogo e semelhantes.*” (Matos, 1995, p. 43, como citado em Amaro, 2009, p. 70).

No ano de 1834 a Câmara de Lisboa reorganiza os serviços de incêndio e resolve criar a primeira companhia de bombeiros, a qual o povo chamou de Companhia de Caldo e Nabo, mais tarde Corpo de Salvação Pública e transformada em Batalhão em 1937, separando a cidade em três distritos para efeitos de socorro e de combate a incêndios (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

O serviço de incêndios de Lisboa voltou a passar por um processo de reorganização em 1852, onde surgiu o “Regulamento para os Empregados da Repartição dos Incêndios” (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Em Viseu, a Companhia de Bombeiros, surge no de 1856, sendo constituída por quarenta e sete elementos, e dois anos mais tarde, em Braga, a “bomba” passou a Companhia de Incêndios (Amaro, 2009).

O Município de Abrantes, em 1860, criou a sua própria companhia, quatro anos mais tarde, Vila Real cria a Companhia de Socorro contra Incêndios, seguindo-lhe a Figueira da Foz (Amaro, 2009).

No mesmo ano de 1864, Lisboa importa de Inglaterra a sua primeira bomba a vapor, sendo esta uma bomba com um desempenho superior às bombas de caldeiras (Amaro, 2009).

Seguindo-se ao código administrativo de 1842, no dia 26 de Junho de 1867, foi aprovada a primeira “Lei de Administração Civil” que repartiu o Reino de Portugal em distritos, concelhos e paróquias civis (Amaro, 2009).

Neste documento foram decretadas algumas medidas, nas quais atribuíam as Câmaras ações como a tomada de:

resoluções sobre polícia de segurança e limpeza pública, serviço sanitário, socorros para a extinção dos incêndios e contra inundações e demolição de edifícios arruinados ou que ameaçam ruína, nos termos da legislação em vigor”,(nº13 do art. 87), a competência de “distribuição de socorros dentro das forças do respectivo orçamento, quando se dê alguma calamidade pública, (nº18 do art. 87) (Matos, 1995, p. 49, como citado em Amaro, 2009, p. 71).

Na resolução nº 577, de 21 de Julho de 1870, foi aprovado o novo código administrativo, referindo no artigo 121º que a Câmara decide nos termos das leis e dos regulamentos, nomeadamente *“sobre polícia de segurança e de limpeza pública, serviço sanitário, socorros para extinção de incêndios e contra inundações e demolição de edifícios arruinados, ou que ameaçam ruína, nos termos da legislação em vigor”* (Matos, 1995, p. 50, como citado em Amaro, 2009, p. 71).

Segundo a lei, competia ao Administrador do concelho *“providenciar nos casos de incêndio, inundações, naufrágios e semelhantes e promover a distribuição de socorro no caso de calamidades públicas”* (Amaro, 2009, p. 72).

Seguiu-se o código administrativo de 1878, onde no art. 103º, nº2, indicava que era competência da Câmara atribuir pensões aos bombeiros, que se tornassem inválidos para cumprir as suas funções em serviço, devido a desastres sofridos nos serviços de incêndios (Amaro, 2009).

Resumindo, os diversos códigos administrativos de 1836, 1842, 1870, 1878, 1886, 1895/96 e 1900, colocaram sempre a responsabilidade na Câmara e do seu “provedor/ administrador/ presidente” no planeamento dos serviços de extinção de incêndios, prevenção e socorro das populações em situações de desastre (Amaro, 2009).

Devido ao mau estado em que se encontrava o serviço de incêndios na cidade de Lisboa, Guilherme Cassoul, no dia 17 de Outubro de 1869, sugeriu, numa conversa entre amigos, na

farmácia dos irmãos Azevedo, a criação de uma corporação de bombeiros voluntários. No dia seguinte a esta conversa, numa reunião presidida pelo barão de Mendonça, presidente da Câmara Municipal de Lisboa, foi aprovada a criação de uma *“companhia de voluntários bombeiros”*, composta por 26 cidadãos, ficando ligada ao Corpo de Bombeiros Municipais (Caldeira, 2006, como citado em Amaro, 2009).

Após a criação da *“companhia voluntária de bombeiros”*, convertida na Associação dos Bombeiros voluntários de Lisboa, surgiram 82 associações de bombeiros voluntários e corpos de bombeiros municipais, até ao fim do século XIX (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

O aparecimento deste movimento associativo fez com que surgissem grupos de homens e mulheres que abraçaram os ideais dos bombeiros portugueses, vulgarmente chamados de *“bombeiros sem farda”* (Amaro, 2009).

Numa primeira fase, a sua principal atividade consistia na extinção de incêndios, contudo rapidamente alargaram as suas ações noutras duas áreas importantes de socorro, a urgência pré-hospitalar e o socorro a náufragos (Amaro, 2009).

Ao nível da urgência, passaram a organizar-se as *“ambulâncias”*, cujo objetivo consistia em facultar *“o serviço médico e cirúrgico, em ocasiões de sinistro e suas consequências”* dispondo de macas de padiola e de macas rodadas, para poderem efetuar as suas ações, assim como de pessoal próprio *“pessoal da ambulância”*, normalmente conduzida pelo *“facultativo”* (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

A prestação de socorros a náufragos por parte dos bombeiros, começou em 1870, muito antes do surgimento do Real Instituto de Socorros a Náufragos, Abril de 1982 (Fialho, 1995, como citado em Amaro, 2009).

A ligação entre os bombeiros e o Instituto de Socorro a Náufragos (ISN) ainda hoje perdura, com os bombeiros a cooperarem a partir de terra. Por sua vez o ISN também disponibiliza equipamentos essenciais e fornece formações específicas aos bombeiros nomeados para serviços de socorros a náufragos (Amaro, 2009).

Embora as Câmaras continuassem a munir os bombeiros com material de combate a incêndios, muitas vezes as ações de socorro não eram eficazes, devido à má utilização do material disponível. Dado este grande problema, algumas Câmaras Municipais e algumas comunidades locais tiveram a iniciativa de organizar corporações de bombeiros bem organizadas (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009). A formação era administrada nos quartéis à base de exercícios práticos recorrendo à utilização de bombas e escadas (Lourenço, 2002, como citado em Amaro, 2009).

No ano de 1876 surge a Escola de Bombeiros, dependente do Corpo de Bombeiros Municipais de Lisboa, passo que proporcionou a realização de manobras, exercícios de salvamento e simulacros pelo país fora (Amaro, 2009).

Em 1882 designou-se o corpo ativo de bombeiros de Lisboa, como Corpo de Bombeiros Municipais, este era então formado por 163 homens, assistidos por um corpo auxiliar de 530 sotas, condutores e moços (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Nos finais do século XIX registam-se as primeiras manifestações desportivas, a publicação do primeiro poema dedicado aos bombeiros, a participação em concursos internacionais, começam-se a prestar serviços de saúde aos sócios das associações, o surgimento das primeiras bandas de música, bibliotecas e os primeiros capelães dos bombeiros portugueses (Caldeira, 2006, como citado em Amaro, 2009).

Inicia-se o século XX e regista-se um momento marcante na história dos bombeiros portugueses. No dia 18 de Agosto de 1900, um grupo de bombeiros do Corpo de Salvação Pública do Porto, comandados por Guilherme Fernandes, conquista o concurso internacional de bombeiros, em Vincennes, arredores de Paris, onde estes expuseram as suas perícias técnicas no combate ao fogo, sendo aqui que surge o lema “Vida por Vida” (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

O código administrativo aprovado no dia 21 de Junho de 1900, volta a atribuir às câmaras, a responsabilidade de tomar decisões sobre a prevenção e organização de incêndios e de fazer posturas e regulamentos no que respeitava à limpeza de chaminés e fornos, ficando a cargo do administrador do concelho *“providenciar para protecção e segurança das pessoas e cousas nos casos de incêndio, inundações, naufrágios, calamidade pública e semelhantes, promovendo a prestação e distribuição de socorros”* (Santos, 1995, p. 27, como citado em Amaro, 2009, p. 77).

O serviço de incêndios do município de Lisboa passou a fazer parte do Estado no ano de 1901, ficando o comandante do Corpo de Bombeiros de Lisboa dependente das ordens e instruções do governador civil (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Surgem 21 associações nos primeiros dez anos do século XX e no período de 1910 a 1929, 95 associações de bombeiros voluntários foram criadas, 2 corpos de bombeiros municipais e um corpo de bombeiros privativo, sendo a entidade licenciadora o governador civil, responsável pela aprovação dos estatutos das respectivas Associações Humanitárias (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Foram várias as tentativas fracassadas para a criação de uma estrutura federativa dos bombeiros portugueses, estas ocorreram em 1889, 1904 e 1929, contudo as associações e corpos de bombeiros, num congresso em Estoril, no ano de 1931 deliberaram fundar uma Confederação Nacional designada Liga dos Bombeiros Portugueses (LBP), sendo o grande objetivo *“defender e promover quanto importa aos interesses dos serviços de incêndios e socorro em calamidades públicas”* (Santos, 1995, p. 30, como citado em Amaro, 2009, p. 78).

Ao surgir a LBP, a ocorrência de incêndios levantou a problemática social em relação aos bombeiros e suas famílias, criando-se desta forma uma Caixa de Previdência e Socorros aos Orfãos e Viúvas de Bombeiros, que esteve em ativo até surgir o Fundo de Proteção Social do Bombeiro, que ainda hoje perdura, no âmbito da Fénix Social dos Bombeiros (Amaro, 2009).

A 18 de Agosto era comemorado o Dia do Bombeiro, comemoração esta que se iniciou em 1923, contudo, no congresso do ano 1986, esta data foi alterada, passando a festejar-se no último domingo do mês de Maio, com a designação de Dia Nacional do Bombeiro (Amaro, 2009).

A década de 30 do século XX foi marcada por grandes feitos para os bombeiros, sendo um dos principais a substituição do material de tração humana e hipomóvel por viaturas mecânicas (Barreiros, 2002, como citado em Amaro, 2009).

Embora houvesse uma grande evolução em relação à organização dos bombeiros em termos associativos, as dificuldades eram bem evidentes, devido à sua autonomia e dispersão como também à falta de um órgão nacional aglutinador e coordenador. Embora houvesse um grande esforço por parte da Liga, a inexistência de uma matriz comum, quer na organização interna das Associações quer na organização externa, era notório a necessidade de uma uniformização assim como uma entidade que representasse convenientemente os bombeiros, para abordar aspetos quer ao nível da disciplina, constituições de corpos de bombeiros, nomeações de elementos para os comandos, instrução, fardamento por exemplo (Amaro, 2009).

Mesmo assim, a LBP lançou, em 1937, um Plano de Uniformes para todo o universo de bombeiros, tentando desta forma regular a organização e funcionamento destes (Amaro, 2009).

O Estado também mostrava a sua dificuldade na organização nacional dos serviços de incêndios e só depois do Código Administrativo de 1936 publicaria a primeira regulamentação dos corpos e associações de bombeiros a nível global (Amaro, 2009). O resultado foi a divisão do país em duas áreas, Norte e Sul, com as suas respetivas Inspeções de Incêndios, dirigidas pelos comandantes dos Batalhões do Porto e de Lisboa, que assumiam direitos de “inspeção técnica em tudo o que respeita à aquisição, conservação e utilização de material e à instrução do pessoal” (art.º 159 do Código Administrativo, de 1936)” (Amaro, 2009, p. 79). Era a primeira na história que a Administração Central do Estado Português, preservando a independência das associações, assumia a tutela administrativa de todos os corpos de bombeiros: Sapadores, Municipais, Voluntários e Privativos (Amaro, 2009).

O Decreto-Lei nº 35857, de 11 de Setembro de 1946, é aprovado numa tentativa de melhorar a organização nacional dos Serviços de Incêndios, surgindo assim o Conselho Nacional do Serviço de Incêndios, ao qual lhe era incumbido “fomentar a criação de corpos de bombeiros nas localidades onde se tornam necessários e indicar aos corpos existentes os serviços que mais convenha estabelecer”, uma forma de reger o que já estava estabelecido nas associações e corpos de bombeiros (Santos, 1995, p. 32, como citado em Amaro, 2009, p. 80).

Este documento também estabeleceu a classificação do material e as denominações das unidades (divisão, secção, pelotão, companhia e batalhão), definiu regras em relação a categorias, quadros, recrutamento, situações no quadro, licenças, disciplina, instrução e prestação de serviço. Aborda também o primeiro plano de uniformes de iniciativa governamental, determinando os tipos de uniformes e sua composição, os distintivos dos postos e especialidades do pessoal, definiu qual a função da mulher na organização dos bombeiros (enfermagem, condução de viaturas, cantina, secretaria, entre outras) e por fim permitiu às localidades, que se encontravam mais distanciadas das sedes dos corpos de bombeiros, organizar brigadas ou secções destacadas (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Nos anos sessenta é realizado na cidade de Lisboa o II Congresso Mundial do Fogo, promovido pelo Comité Técnico Internacional do Fogo (Gomes, 2002, como citado em Amaro, 2009).

Em 1963 o Governo dá a conhecer aos Governos Civis, Câmaras e Direções de Associações, as primeiras instruções relativas à problemática dos incêndios florestais, causadores de grandes prejuízos económicos e que neste período ainda não eram da responsabilidade dos Corpos de Bombeiros (Gomes, 2002, como citado em Amaro, 2009).

O Decreto-Lei nº 38439, de 27 de Setembro de 1951, embora fosse o verdadeiro Regulamento Geral dos Corpos de Bombeiros, este era:

omisso no que se refere a situações graves (consideradas de calamidade pública) como sejam: incêndios em vastas zonas florestais, inundações de grande vastidão nos meios populacionais, terremotos, ciclones, etc. Se é certo que a solução de tais emergências compete à Defesa Civil do Território, não é menos certo que em tais circunstâncias são as corporações de bombeiros os principais agentes de socorro, como aconteceu em 1967 nas grandes inundações ocorridas na área de Lisboa. (Laranjeira, 2002, p. 63, como citado em Amaro, 2009, p. 81)

No Congresso da LBP, realizado em Aveiro no ano de 1970, ganha força o antigo objetivo dos bombeiros referente à criação de um serviço nacional, entidade responsável pela coordenação e apoio às atividades dos bombeiros, sendo conquistado nove anos depois com a criação desta (Amaro, 2009).

O Conselho Coordenador do Serviço de Bombeiros, surge em 1978, na reestruturação do Conselho Nacional de Serviços de Incêndios, esta nova entidade tinha como função apoiar o Governo na definição da política a desenvolver no sector, desenvolver estudos sobre o ordenamento territorial dos meios de combate a incêndios e de ações gerais de planeamento, coordenação e implementação de medidas para um uso racional dos esforços e do material disponível para o combate a incêndios. No que dizia respeito às inspeções, o decreto previa a existência de serviços de apoio próprio incumbido ao pessoal destacado nos Batalhões do Porto e Lisboa, onde se encontravam as sedes daquelas instituições (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Ao Serviço Nacional de Bombeiros, criado pela Lei nº 10/79, competia-lhe orientar e organizar as atividades e serviços de socorro levadas a cabo pelos corpos de bombeiros e assegurar a sua ligação, em casos de emergência, com o Serviço Nacional de Proteção Civil, fundado em 1975 (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

No decorrer do ano de 1980 são publicados dois diplomas, o Decreto-Lei nº 418/80 de 29 de Setembro e a Lei Orgânica da Proteção Civil, Decreto-Lei nº 510/80, de 25 de Outubro. Implementou-se desta forma uma nova estrutura e autonomizada dos Serviço Nacional de Bombeiros, passando esta a ter a obrigação de orientar, coordenar e fiscalizar as atividades e serviços prestados pelo Corpo de Bombeiros, garantindo a sua formação. Foram criadas ainda

cinco inspeções regionais de bombeiros que garantiam a nível regional a fiscalização e coordenação do Serviço Nacional de Bombeiros (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Além destas competências, cabia ao Serviço Nacional de Bombeiros *“promover a instalação gradual de uma escola nacional de bombeiros e assegurar a realização de acções de formação e de aperfeiçoamento profissional, com vista à melhoria contínua de conhecimentos técnicos do pessoal dos corpos de bombeiros.”* (Santos, 1995, p. 36, como citado em Amaro, 2009, p. 82).

O Decreto Regulamentar nº 55/81 atribuiu aos bombeiros, pela primeira vez, a responsabilidade de combater os incêndios florestais, algo que originou uma acentuada modificação na organização e atividade dos corpos de bombeiros, devido à falta de material e sobretudo de formação, para abordar tais acontecimentos (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Além destes problemas e disfunções com que o Serviço Nacional de Bombeiros e as suas Inspeção Regionais e Superiores se debatiam, acrescentava-se também *“a inexistência de normas e procedimentos de telecomunicações e de qualquer tipo de formação e treino de comandos, e bem assim desconhecimento por parte dos corpos de bombeiros da temática concernente ao transporte de mercadorias perigosas e, também, das técnicas e práticas tendentes ao estabelecimento de planos prévios de intervenção”* (Santos, 1995, pp. 214 - 215, como citado em Amaro, 2009, p. 82).

No decorrer do século XIX, no período de 1900 a 1980, fundaram-se 298 Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários, 9 corpos de bombeiros Municipais e 10 Corpos de Bombeiros privativos (Amaro, 2009).

A criação e distribuição geográfica dos Corpos de Bombeiros deveu-se sobretudo, à iniciativa tomada por alguns elementos das várias comunidades locais, ou então ao esforço feito pelos responsáveis superiores dos bombeiros nos concelhos onde o corpo de bombeiros era inexistente (Guedes de Moura, 2007, como citado em Amaro, 2009).

Devido ao facto de, em termos operacionais, os diversos corpos de bombeiros das várias cidades e vilas, atuarem de forma diferente, quando estes tinham de intervir numa ação conjunta, notava-se a necessidade de improvisação assim como uma indefinição no comando (Amaro, 2009).

Ao longo do século XX, este desenvolvimento distinto evidenciou-se, baseado no “espírito de courela”, ao nível das organizações, e de projeção externa e de forte improvisação, ao nível funcional, devido às diferentes instruções/formações e dos meios e equipamentos de intervenção existentes.

O período até aos anos 80 ficou marcado pelos fortes e participados debates entre o poder político e as entidades representativas da sociedade, sobretudo a LBP, em relação ao modelo da estrutura e organização das atividades de socorro e emergência em Portugal. É de salientar que o surgimento do SNPC veio de certa forma substituir a *“Defesa Civil do Território”*, contudo Duarte Caldeira (2003:16) afirma que *“...desde a sua criação nunca assumiu, no espírito e na forma, a função social e política que na Europa do pós-guerra assumiram estruturas*

congêneres...”. Veloso (2002:10-12), refere o facto da “... Defesa Civil do Território ter dado origem no pós 25 de Abril a dois sistemas: o Sistema Nacional de proteção Civil e o Sistema de Planeamento Civil de Emergência...”.

Ao longo dos anos foi evidente que a organização dos bombeiros, de acordo com os vários documentos aprovados, além dos serviços de incêndios, estes também prestavam serviços na área da saúde, concretamente nos primeiros socorros, transporte de doentes para unidades hospitalares, prestava também socorro a náufragos e atuação como força de socorro da proteção civil.

A publicação do Decreto-Lei nº 510/80, de 25 de Outubro, aprovou a Lei Orgânica do SNPC, é considerado no ordenamento jurídico nacional um conceito amplo das práticas da proteção civil, estabelecendo-se que esta “compreende o conjunto de medidas destinadas a proteger o cidadão como pessoa humana e a população no seu conjunto, de tudo o que represente perigo para a saúde, recursos, bens culturais e materiais, limitando os riscos e minimizando os prejuízos quando ocorram sinistros, catástrofes ou calamidades, incluindo os imputáveis à guerra.”

No que diz respeito ao SNB, a respetiva Lei Orgânica, aprovada no Decreto-Lei nº418/80, de 29 de Setembro, definiu-o como uma entidade com as atribuições genéricas de “orientação, coordenação e fiscalização das atividades e serviços exercidos pelos corpos de bombeiros”, cuja maioria destas eram e continuam a ser suportadas por Associações de Bombeiros Voluntários, criadas pela sociedade civil organizada e independentes do Estado.

No campo do socorro extra-hospitalar, após a Resolução do Conselho de Ministros nº84/80, de 11 de Março, inicia-se um trabalho de análise e aprofundamento do Serviço Nacional de Ambulâncias, estabelecido pelo Decreto-Lei nº 511/71, de 22 de Novembro, tendo como objetivo criar um novo organismo que concretize o conceito de Sistema Integrado de Emergência Médica, reconhecido como adequado para a elevação da qualidade do socorro prestado às populações. É neste contexto que através do Decreto-Lei nº 234/81, de 3 de Agosto, surge o Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM).

No ano seguinte, em Dezembro, o Decreto Regulamentar nº55/81 aclarou as competências das diferentes entidades em relação aos incêndios florestais que até à altura dependiam dos serviços florestais do Ministério da Agricultura. Segundo Lourenço (2006:62), os Serviços Florestais do Estado passaram a responsabilizar-se apenas pela prevenção; os corpos de Bombeiros passaram a responsabilizar-se pelo combate e rescaldo; os Municípios assumiram a responsabilidade da proteção civil municipal e da dinamização das Comissões Municipais Especializadas em Fogos Florestais.

Sete anos após a aprovação da Lei Orgânica do SNB, a 20 de Junho é publicada a Lei nº 21/ 87 que aprovou o Estatuto Social do Bombeiro, que mais tarde foi alterada pela Lei nº 23/ 95, de 18 de Agosto. Tendo por base esse diploma de 1987, a Liga dos Bombeiros criou o Fundo de Proteção Social do Bombeiro (Amaro, 2009).

O Decreto-Lei nº 407/ 93, de 14 de Dezembro, estabeleceu o regime jurídico dos corpos de bombeiros, sendo criado também um novo Conselho Nacional dos Bombeiros Portugueses, um órgão de carácter consultivo, liderado pelo Ministro da Administração Interna (Amaro, 2009).

No período de 1980 a 1995, criaram-se 54 associações de bombeiros voluntários e 8 corpos de bombeiros privativos (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Na década de 90 é aprovada a Lei de Bases da Proteção Civil (Lei nº 113/ 91, de 29 de Agosto) “definindo esta como uma ‘actividade desenvolvida pelo Estado e pelos cidadãos” (Amaro, 2009, p. 86). Esta nova lei provocou uma mudança na função proteção civil em Portugal, devido ao facto de retirar o SNPC do âmbito da legislação reguladora da Defesa Nacional, conferindo-lhe um conceito doutrinário autónomo e específico (Amaro, 2009).

A Proteção Civil passou a ser considerada, segundo o artigo 6.º da Lei 113/ 91, como “permanente, multidisciplinar e plurisectorial, cabendo a todos os órgãos e departamentos do Estado promover a sua execução de forma descentralizada’ (delegações distritais)” (Amaro, 2009, p. 86). No artigo 8.º (informação e formação dos cidadãos) refere-se que “os programas de ensino nos seus diversos graus, incluirão, na área da formação cívica, matérias de Proteção Civil e auto proteção” (Amaro, 2009, p. 86). No artigo 18.º (Agentes de Proteção Civil), consideram-se “SNB, Forças de Segurança. Forças Armadas, Sistemas de Autoridade Marítima e Aeronáutica, Instituto Nacional de Emergência Médica. Especial dever de cooperação: Serviços e Associações de Bombeiros” (Amaro, 2009, p. 86).

No que diz respeito aos agentes de proteção civil, o legislador caracterizou as suas funções como “alerta, intervenção, apoio e socorro, de acordo com as suas atribuições próprias” e actuando “sob a direcção dos comandos ou chefias próprias” (Amaro, 2009, p. 86).

Segundo (Caldeira, 2003, como citado em Amaro, 2009), a década de 90 também se destacou pela revisão de vários diplomas reguladores do Sistema, sendo revistas as Leis Orgânicas do SNPC, SNB e INEM, prevendo a necessidade de se proceder a uma análise integrada e de conjunto do sistema e subsistemas de socorro em Portugal.

No ano de 1992, chegou-se à conclusão que havia “...necessidade de promover a reestruturação do quadro em que é exercida a actividade pelos bombeiros, pela importância primordial e pelos valores e tradição de que são depositários” Santos (1995, como citado em Amaro, 2009). O novo estatuto de bombeiro profissional foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 203/ 92 de 30 de Dezembro, alterado por retificação pela Lei nº 52/ 93, de 14 de Julho (Amaro, 2009).

O Decreto-Lei nº 203/ 93, de 3 de Junho, a Lei Orgânica do SNPC, é extremamente importante, pois define a organização, as atribuições, as competências, o funcionamento, o estatuto e as estruturas inspectivas dos serviços integrantes do SNPC, bem como a orgânica e competências do mesmo (Amaro, 2009).

No ano de 1994, sobressai uma alteração à Lei Orgânica do SNB, com vista à sua participação “numa associação de direcção privada sem fins lucrativos, entretanto fundada, destinada à formação técnica dos bombeiros, ou seja, a Escola Nacional de Bombeiros” (Amaro, 2009, p. 88).

Segundo Caldeira (2003, como citado em Amaro, 2009), devido à inundações ocorridas no Alentejo e no Algarve, no ano de 1997, o Governo em funções sentiu a necessidade de uma nova abordagem em relação sistema de proteção civil, pois foram postas em causa a forma de atuação e de coordenação dos serviços e agentes envolvidas nas operações de socorro às populações afectadas. O Decreto-Lei n.º 73/ 97 de 3 de Abril, instituiu o “112” como o número nacional de emergência, confiando-se ao Ministério da Administração Interna “a reformulação e gestão das centrais de emergência” (Amaro, 2009). Tendo por base um diagnóstico de vulnerabilidade, o Governo decidiu fundir os três serviços do Ministério da Administração Interna (SNPC, SNB e CNEFF) ligados à protecção das populações, num único serviço, cujo objetivo passava por “garantir uma coordenação operacional eficaz e eficiente em caso de acidente grave, catástrofe e calamidade” (Amaro, 2009, p. 89). Para Caldeira (2003, como citado em (Amaro, 2009), esta reforma falhou devido a incongruencias na matriz organizacional e funcional, devido ao esquivamento por parte dos políticos, na altura em funções, de aspectos essenciais que os arquitectos legislativos do Sistema de Socorro sempre tiveram presentes .

No ano de 1999, a “Reforma do Sistema” voltou ao dia a dia do poder político, e no ano 2000, desenvolvido pelo Secretário de Estado, o Professor Carlos Zorrinho, responsável pela Protecção Civil, surge o conceito de Sistema Nacional de Protecção e Socorro, unificado por dois pilares institucionais, o SNPC e SNB e três parceiros associativos ANMP, LBP e ANBP, cujas principais linhas estratégicas passavam por um reforço do voluntariado; uma definição de metodologias participadas e rigorosas de afetação de recursos; implantar uma rede de emergência e circulação rápida de informação e desenvolvimento de uma cultura de rede e complementaridade de meios; atribuição à competência de protecção e socorro de um carácter qualificante (Amaro, 2009). Contudo, estas linhas de ação estratégica definidas não representaram projetos concretos dignos de nota.

Devido às eleições legislativas, em Abril de 2002, iniciou-se um novo ciclo político e com este a necessidade de uma nova abordagem em relação à problemática da reforma da Protecção Civil e dos Bombeiros, em sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 49/ 2003 de 25 de Março. Este novo diploma criou o SNBPC, substituindo desta forma o SNB, o SNPC e o CNEFF. De acordo com este novo documento, era da responsabilidade do SNBPC “prevenir os riscos inerentes a situações de acidente, catástrofe ou calamidade, bem como resolver os efeitos decorrentes de tais situações, protegendo pessoas e bens”, e também “orientar, coordenar e fiscalizar as atividades exercidas pelos corpos de bombeiros e todas as atividades de protecção civil e socorro” (Amaro, 2009, p. 92). O SNBPC passou a ser dirigido por um presidente e três vice-presidentes que tinham a tarefa de “orientar e dirigir a participação do SNBPC na actividade da Escola Nacional de Bombeiros, no âmbito da formação técnica do pessoal dos corpos de bombeiros e dos agentes de protecção civil”, ao presidente também lhe cabia “elaborar o plano anual de apoio às associações e corpos de bombeiros”. Este novo serviço passou a ser dividido em serviços centrais e distritais (Amaro, 2009, p. 92).

O SNBPC passou a contar com dois serviços de apoio, o Gabinete de Inspeção e o Gabinete de Apoio ao Voluntariado, sendo este último uma novidade. Surgiu também a Divisão

de Saúde com o dever de “promover e desenvolver as acções necessárias à instalação e funcionamento de um sistema destinado à vigilância sanitária do pessoal dos corpos de bombeiros desde a sua admissão ao quadro” (Amaro, 2009, p. 93). O SNBPC também era composto pela Divisão de Segurança contra Incêndios com o dever de “propor medidas legislativas, efectuar estudos, emitir pareceres, definir critérios de análise e elaborar planos de inspeção no âmbito da segurança contra incêndios” (Amaro, 2009, p. 93).

O SNBPC passou por grandes períodos de instabilidade a nível da sua organização, devido às demissões e nomeações contínuas dos seus responsáveis, à instabilidade política existente no quadro do XVI Governo Constitucional e também à enorme desorientação no sector.

O diagnóstico elaborado pelo XVII Governo Constitucional, que entrou em funções a 12 de Março de 2005, revelou que a nível de Segurança Interna, os corpos de bombeiros necessitavam de aumento do nível de profissionalização, de uma revisão do sistema de financiamento e também da aprovação de um plano de reequipamento. Em relação ao sistema de proteção civil era necessário reavaliar os termos da articulação entre a Proteção Civil e os Bombeiros com o objetivo de melhorar a coordenação e operacionalidade. Em relação à prevenção de incêndios florestais, o objetivo passava por potencializar a Agência para a Prevenção de Incêndios Florestais (APIF), no entanto, ao contrário do que se esperava o Governo extinguiu a Agência para a Prevenção de Incêndios Florestais (Amaro, 2009).

Em 2006 realizou-se uma reestruturação ou “revolução tranquila do” Sistema de Proteção de Socorro, com a Nova Lei de Bases de Proteção Civil; Sistema Integrado de Operações e Socorro (SIOPS); a substituição do SNBPC pela Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC);

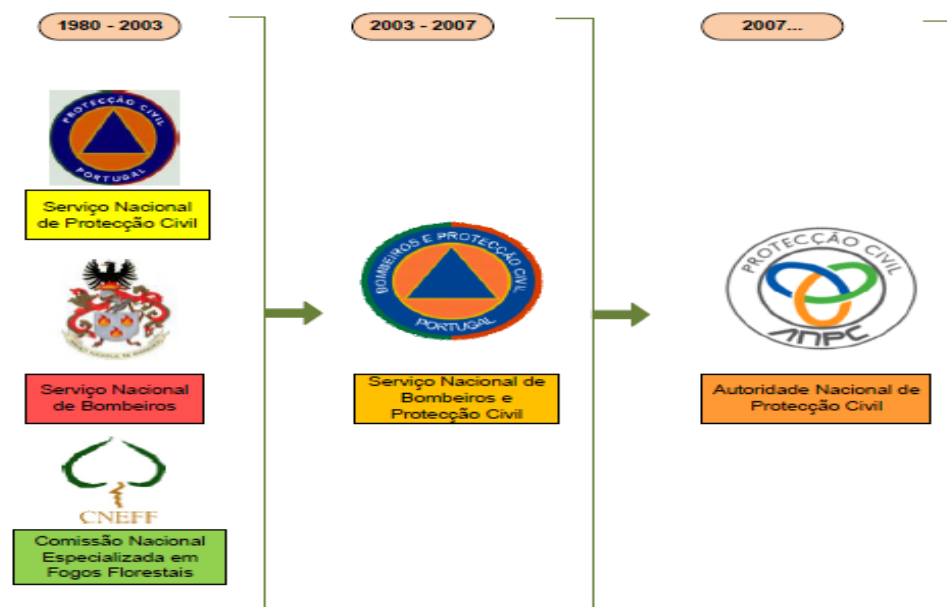


Figura 3 - Evolução institucional da organização do socorro

Fonte: Amaro (2009, p.108)



Figura 4 - Organização Superior da ANPC

Fonte: ANPC, 2009, como citado em Amaro, 2009, p.108)

criação da Lei nº 65/2007; aprovação do Regime Jurídico das Associações Humanitárias de Bombeiros; aprovação do Regime Jurídico dos Corpos de Bombeiros; aprovação do Regime Jurídico dos Bombeiros Portugueses, no território continental; criação do Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro (GIPS); criação da Companhia Especial de Bombeiros – Canarinhos e a criação de Equipas de Intervenção Permanente (EIP).

Sendo a atividade da Proteção Civil, de acordo com os termos do n.º 2 do art.º 1.º da Lei n.º 27/ 2006, de 3 de Julho, de “carácter permanente, multidisciplinar e plurisectorial, cabendo a todos os órgãos e departamentos da Administração Pública promover as condições indispensáveis à sua execução de forma descentralizada, sem prejuízo do apoio mútuo entre organismos e entidades do mesmo nível ou proveniente de níveis superiores” (Amaro, 2009, p. 122), a sua intervenção envolve diversos agentes de proteção civil e de socorro, pelos que estes têm de complementar-se nas suas ações e esforços de forma a tornarem-se eficazes, o que obriga a que toda a ação seja perfeita num determinado teatro de operações.

Dependendo do tipo de ocorrência, as ações de socorro estão divididas em cinco grandes grupos:

- Combate a incêndios:
 - Corpos de Bombeiros;
 - GIPS da GNR;
- Urgência pré-hospitalar:
 - INEM;
 - Corpos de Bombeiros;
 - Cruz Vermelha Portuguesa;
- Desencarceramento:
 - Corpos de Bombeiros;
- Salvamento em grande Ângulo:
 - Corpos de Bombeiros;
- Socorro a Náufragos e buscas subaquáticas:
 - Autoridade Marítima

As sobreposições de muitas competências, obrigam a uma coordenação eficaz e ao respeito pelo que está determinado no Sistema Integrado de Operações de Proteção e Socorro (SIOPS), mas por vezes, a coordenação nem sempre se revela eficaz devido ao facto das instituições em questão terem culturas institucionais, natureza, experiências, estatutos e disciplinas variadas. Foram definidos como Agentes da Proteção Civil, pela Lei de Bases da Proteção Civil, artigo 46.º:

- Corpos de Bombeiros;
- Forças de Segurança;
- Forças Armadas;
- Autoridades marítimas e aeronáutica;
- Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM) e demais serviços de saúde;
- Sapadores florestais

Foi ainda definido no n.º 2 do mesmo artigo que a Cruz Vermelha Portuguesa iria colaborar com os demais agentes, respeitando o seu estatuto próprio, funções de proteção civil a nível de intervenção, apoio, socorro e assistência sanitária e social.

De acordo com a Lei n.º 27/ 2006, art.º 46, aos Agentes de Proteção Civil, já referidos, também lhes compete cooperar com as seguintes entidades;

- Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários;
- Serviços de Segurança;
- Instituto Nacional de Medicina Legal;
- Instituições de Segurança Social;
- Instituições com fins de socorro e de solidariedade;
- Organismos responsáveis pelas florestas, conservação da natureza, indústria e energia, transportes, comunicações, recursos hídricos e ambiente;
- Serviços de segurança e socorro privativos das empresas públicas e privadas, dos portos e aeroportos.

Todos os Agentes de Proteção Civil tem as suas funções bem definidas.

Aos Corpos de Bombeiros cabem-lhes tarefas como, prevenir e combater os incêndios; socorrer as populações em situações de incêndios, inundações, desabamentos e acidentes; socorrer naufragos e realizar também buscas subaquáticas; socorrer e transportar pessoas acidentadas, doentes, incluindo a urgência pré-hospitalar, no âmbito do sistema integrado de emergência médica; emissão de pareceres técnicos em relação à prevenção e segurança contra riscos de incêndio e outros sinistros; participar em atividades de Proteção Civil, no que diz respeito a exercícios específicos das suas funções; exercícios de atividades de formação e sensibilização, especialmente no que toca a incêndios e acidentes próximos da população; prestação de serviços previstos nos regulamentos internos e demais legislação que possa ser aplicada. Cada corpo de bombeiros tem definida a sua área de atuação, pela ANPC, de acordo com os seguintes princípios:

- A área de atuação de cada corpo de bombeiros é correspondente à do município onde se inserem, caso seja o único existente;
- Caso existam vários corpos de bombeiros voluntários no mesmo município, as diferentes áreas de atuação correspondem a uma parcela geográfica coincidente, obrigatoriamente, com uma ou mais freguesias contíguas.

É de realçar também que se existirem vários corpos de bombeiros no mesmo município, por exemplo, profissionais, mistos e voluntários, a responsabilidade de atuação prioritária e de comando é do corpo de bombeiros profissionais, quando este não exista, cabe ao corpo de bombeiros mistos (Amaro, 2009).

De acordo com a reportagem do Público, do ano de 2013, do total dos bombeiros com o respetivo vínculo laboral registado na ANPC, 87% são bombeiros voluntários, como é demonstrado na seguinte figura.

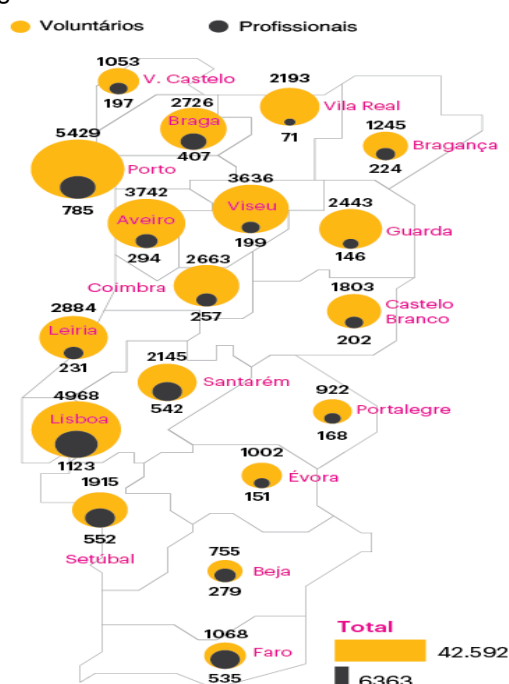


Figura 5 - Peso dos Bombeiros Profissionais em relação aos Voluntários

Fonte: <https://www.publico.pt/floresta-em-perigo/o-bombeiro>

De salientar também que existem em Portugal 413 corporações de Bombeiros Associativos, 17 corporações de Bombeiros Municipais, 7 corporações de Bombeiros Sapadores e 13 corporações de Bombeiros Privativos.

Em relação às Forças de Segurança, a GNR está incumbida de coordenar esforços ações de prevenção, vigilância, deteção e fiscalização da floresta, disponibilizando a informação ao CNOS E CDOS, através do seu oficial colocado nessas estruturas. A PSP e a GNR, durante os períodos mais exigentes, exercem tarefas como condicionamento de acessos, circulação, e permanência de pessoas e bens no interior das zonas afectadas; também executam tarefas de fiscalização sobre o uso de fogo, queima de sobranes, fogueiras, e a utilização de foguetes ou outros materiais pirotécnicos. As Forças Armadas, colaboram com a Proteção Civil através da disponibilização de

meios humanos e materiais para atividades de patrulhamento, vigilância e detenção sob a coordenação da GNR, ataque inicial, rescaldo e vigilância ativa pós-incêndio; disponibilização de máquinas de rasto para combate indireto a incêndios; apoio logístico às forças de combate em TO; apoio na evacuação das populações em perigo; disponibilização de infra-estruturas para operação de meios aéreos, nacionais ou estrangeiros; disponibilização de dois helicópteros Alouette III para a coordenação de operações aéreas e transporte de pessoal; apoio à vigilância e detecção de incêndios sempre que forem realizadas missões regulares das Forças Armadas; disponibilização de um Oficial de ligação ao CNOS e aos CDOS (Amaro, 2009).

No que diz respeito às Autoridades Marítimas, estas são requeridas pelo Centro de Coordenação de Busca e Salvamento Marítimo e também pelos seus órgãos locais, as Capitânias dos Portos, para coordenação e georeferenciação das ações de “*scooping*” dos aerotanques anfíbios para reabastecimento em espaços jurisdicionais de Autoridade Marítima, com o objetivo de assegurar que tudo decorra de forma segura (Amaro, 2009).

A Autoridade Aeronáutica coopera com a ANPC, fazendo avaliações, fornecendo apoio técnico e controlo das aeronaves do dispositivo da Proteção Civil, bem como no levantamento e determinação operacional dos pontos de “*scooping*” associados às aeronaves anfíbias e helicópteros (Amaro, 2009).

Quer a Autoridade Marítima quer a Autoridade Aeronáutica, dispõem, a pedido e sempre que seja necessário, um delegado que integre um dos Centros da Coordenação Operacional Distrital ou participar em briefings do CDOS respetivo.

O Socorro Pré-Hospitalar (INEM), segundo o Decreto-Lei n.º 220/2007, de 29 de Maio, é o agente de protecção civil a quem cabe coordenar o Sistema Integrado de Emergência Médica (SIEM), que abrange toda as atividades de urgência/ emergência, nomeadamente, segundo os termos do n.º 2 do art.º 3º do Decreto-Lei n.º 220/ 2007, o sistema de socorro pré-hospitalar, as suas vertentes medicado e não medicado; transporte, recepção hospitalar e a adequada referenciação do doente urgente/ emergente; referenciação e transporte de urgência/ emergência; recepção hospitalar e tratamento urgente/ emergente; formação em emergência médica; planeamento civil e prevenção; rede de telecomunicações de emergência médica. Além destas tarefas relacionadas com o SIEM, ao INEM também corresponde, assegurar o atendimento, triagem, aconselhamento das chamadas que lhes sejam encaminhadas pelo número de emergência 112, accionamento dos meios de socorro apropriados no âmbito da emergência médica, prestar socorro pré-hospitalar e proceder ao transporte para as unidades de saúde adequadas; promover a recepção e tratamento hospitalar adequado do urgente/ emergente; promover a criação e correcta utilização de carregadores integrados de urgência/ emergência (“vias verdes”); promover a integração coordenada dos serviços de urgência/emergência no SIEM; promover a correcta referenciação do doente urgente/ emergente; promover a adequação do transporte inter-hospitalar do doente urgente/ emergente; promover a formação e qualificação do pessoal indispensável às acções de emergência médica; assegurar a elaboração dos planos de emergência/ catástrofe em colaboração com as administrações regionais de saúde e com a ANPC; orientar a actuação coordenada dos agentes de saúde nas situações de catástrofe ou

calamidade, integrando a organização definida em planos de emergência/ catástrofe. A legislação ainda refere que no caso do transporte de doentes, a tarefa está incumbida ao INEM e às entidades por este reconhecidas ou com as quais tenha acordos, como o caso dos Corpos de Bombeiros e Cruz Vermelha Portuguesa (Amaro, 2009, p. 143).

De seguida será apresentada a história do Corpo de Bombeiros Municipais de Viana do Castelo, objeto de estudo do trabalho.

3.2 - Histórico e Caracterização dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo

Para conhecer a história dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo, é necessário recuar dois séculos no tempo.

Decorria o ano de 1780 quando a 22 de Março, na vila de Viana, mais concretamente no Paço da Câmara, sob a presidência do juiz de fora e presença dos vereadores e procuradores, se propôs quer à Nobreza quer ao Povo, o requerimento onde no qual se pedia à Rainha de Portugal, D. Maria I, que esta cedesse dinheiro excedente dos impostos cobrados (sisas), para a construção de uma bomba (Peixoto & da Cruz, 2005).

A constante insegurança, exigia uma estratégia de prevenção o que obrigava a criação de novos meios ou melhoramento dos que já existiam assim como à criação de recursos humanos preparados para o combate aos incêndios (Peixoto & da Cruz, 2005).

Desta forma, a 24 de Março de 1787, a Câmara de Viana determina que Francisco da Rocha fique a cargo do dinheiro arrecadado, resultante da Provisão, atribuindo-lhe desta forma a responsabilidade dos custos da Bomba assim como os pagamentos aos oficiais da bomba. Na sessão de 9 de Junho foi proposta também construção de uma bomba, com a ajuda de uma porção do dinheiro proveniente das sisas, também sob a responsabilidade de Francisco da Rocha Franco (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 30 de Julho de 1788, dada a sua competência, José António Alves Rellogoeiro é nomeado Capitão da Bomba, tendo como funções a manutenção da bomba. Também foi decretado que num domingo de cada mês, todos os oficiais da companhia, assim como todos os trabalhadores a ela ligados, realizassem exercícios de preparação (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 8 de julho de 1789, José António Gonçalves Lemos é nomeado Capitão da Bomba visto reunir melhores condições que o seu antecessor (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na reunião decorrida a 2 de Março de 1791, decidiu-se adquirir mais material para o combate aos incêndios, de forma a melhorar a prestação de serviços, visto que era uma prioridade face às dificuldades que se tinham sentido em dois fogos recentes à data (Peixoto & da Cruz, 2005).

Em 1792, mais concretamente no dia 1 de Setembro, um grande conjunto de pessoas foi nomeado para o serviço da Bomba, ficando desta forma isentos dos aquartelamentos militares e dos cargos dos Concelho, que até à data estavam sujeitos. Contudo, passam a estar obrigados a participar nos exercícios propostos pelo seu Capitão, assim como nas situações de catástrofe, sendo que a falha destes deveres estavam sujeitas a uma pena impostas pelo Senado (Peixoto & da Cruz, 2005).

Ter todo o material operacional para o combate aos incêndios, assim como uma nova mentalidade face a estes, era uma grande exigência. Como tal, a 9 de Dezembro de 1795, a Câmara deliberou que todo o material danificado em incêndios anteriores fosse consertado (Peixoto & da Cruz, 2005).

Dado o falecimento de José António Gonçalves Lemos, a 2 de Dezembro de 1820 é nomeado para Capitão da Bomba Nicolau Mansilha, novo responsável pela Bomba e seus utensílios (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 11 de Março de 1843, a Câmara propõe ao Congresso Nacional a atribuição aos soldados da Companhia da Bomba dos Incêndios, os mesmos privilégios que foram concedidos pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (Peixoto & da Cruz, 2005).

Dada a não obtenção de resposta para esta petição, a organização da Companhia da Bomba foi-se degradando devido à saída dos seus empregados por falta de privilégios (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 11 de Setembro de 1852, os vereadores voltam a mostrar a sua preocupação face ao serviço de incêndios, dada a situação em que o estado da bomba se encontra e devido à falta de uma pessoa preparada para avaliar a manutenção a efetuar nesta, o Mestre Carpinteiro António Martins de Couto Vianna é encarregue de ir ao Porto examinar as Bombas da cidade, assim como quaisquer outras modernizações, consultando os competentes sobre a possibilidade e custos dos concertos necessários. Nesta mesma sessão é deliberada a cessação de funções de Alexandre José da Silva, Capitão da Bomba à data (Peixoto & da Cruz, 2005).

No ano económico de 1853-1854, são gastos 460 mil reis na compra de uma nova bomba, munida de escada, saco de salvação e outros apetrechos, para socorrer aos incêndios através do novo sistema adotado por Lisboa (Peixoto & da Cruz, 2005).

Balthasar Martins Branco é nomeado para caneiro dos aquedutos, chafarizes e tanques pertencentes ao município, no dia 18 de Março de 1854, passando a estar entre as suas obrigações, a sua presença em locais de incêndio de forma a obedecer às ordens dadas pelo Diretor da Bomba em relação a água, ficando com lugar assegurado na Companhia da Bomba quando esta se organizasse (Peixoto & da Cruz, 2005).

Devido aos custos anuais com o aluguer de espaços para guardar os equipamentos de combate ao fogo, a necessidade de um espaço maior para acolher o equipamento e juntando-se a falta de uma instalação efetiva de uma estrutura específica contra incêndios, a Câmara decidiu construir um armazém para arrecadação das Bombas para incêndios (Peixoto & da Cruz, 2005).

Numa primeira fase pensou-se em construir o armazém junto ao local da cadeia, mas o Governador Civil, Gaspar d'Azevedo Araújo e Gama, numa carta datada a 19 de Abril de 1855, rejeitou essa possibilidade por entender que o edifício da Câmara e da Cadeia deveriam ficar isolados, podendo contudo, a Câmara, construir o edifício noutra local ou então efetuar a compra de um edifício já construído (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na sessão de 21 de Junho de 1856, o presidente Manoel Félix Mancio da Costa Barros, informa, a cedência por parte do Rei D. Pedro V a cedência de uma bomba para combater os fogos da cidade (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na sessão de 18 de Abril de 1860, foi apresentado o Orçamento Municipal para o ano económico 1860-1861, neste documento estava contemplada a Organização de uma Companhia da Bomba (Peixoto & da Cruz, 2005).

A Companhia da Bomba seria composta por um Chefe, dois Cabos e oito Bombeiros, um Cabo e quatro Bombeiros residiriam na freguesia de Sta. Maria Maior e o outro Cabo com os outros quatro Bombeiros residiriam na freguesia de Monserrate. O Chefe ficaria encarregue da Bomba e do resto dos utensílios, de realizar os exercícios com os seus subordinados e reuni-los ao primeiro sinal de incêndio. Os Cabos estavam encarregues de reunir as esquadras para os exercícios mensais e para os primeiros sinais ou avisos de incêndio, conduzi-las ao sítio do incêndio, segundo as ordens do Chefe e leva-las para a Casa das Bombas. Aos Bombeiros competia-lhes reunirem-se com os Cabos para realizar os exercícios mensais, reunirem-se no ponto indicado ao primeiro sinal ou aviso de incêndio, marchar com os Cabos até à Casa das Bombas e dali correr com elas até ao local do fogo, onde passariam a cumprir todas as ordens dos Chefes. Em situação de incêndio, os Vigias municipais fazem parte da Companhia das Bombas, sendo obrigados a apresentarem-se ao primeiro sinal de incêndio. A Companhia da Bomba seria fardada pela Câmara. Qualquer membro da Companhia da Bomba que não se apresentasse na Casa da Bomba, ao primeiro sinal de incêndio, seria demitido perdendo também o direito ao ordenado vencido (Peixoto & da Cruz, 2005).

O Código Administrativo de António Rodrigues Sampaio aborda vários pontos interessantes, atribuí às Câmaras o dever de, “...*conceder pensões aos bombeiros que se impossibilitarem de trabalhar por desastre sofrido no serviço dos incêndios, devendo cessar a pensão quando cesse a impossibilidade.... Organizar serviços ordinários ou extraordinários para extinção dos incêndios, e para prevenir ou atenuar os males resultantes de quaisquer calamidades publicas...*”. Por outro lado, a autoridade policial do concelho, passa a estar encarregue das posições a tomar em relação à “...*limpeza das chaminés e fornos, e o serviço para a extinção de incêndios, e contra inundações...*” (Peixoto & da Cruz, 2005, p. 41).

A 18 de Janeiro de 1882, António de Matos Martins, vereador do pelouro, propõe a criação do cargo Inspetor de Incêndios, de forma a assumir a direção superior do serviço, em situação de incêndio em que as duas companhias (companhia de incêndios municipal e companhia de bombeiros voluntários) estejam a operar juntas. João José Pereira Dias, Capitão de engenheiros e também Comandante da Real Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo, assumiria o cargo depois de conhecer as suas atribuições e deveres (Peixoto & da Cruz, 2005).

Em 1898, são colocadas em vários pontos da cidade, caixas de ferro adequadas para dar os sinais de alarme em caso de incêndio. A cidade por esta altura, já estava dividida em seis áreas e cada área tinha o seu alarme de incêndio, através de badaladas diferentes (Peixoto & da Cruz, 2005).



Figura 6 - Caixa de alarme de incêndios, em ferro fundido, na Igreja de S. Domingos

Fonte: (Peixoto & Cruz, 2005, p. 47)

O Código Administrativo, aprovado no dia 21 de Junho de 1900, conforme os anteriores, concede às Câmaras Municipais a responsabilidade de tomar decisões a respeito da organização de serviços para a extinção de incêndios, prevenção ou atenuação dos males causados por calamidades públicas e de assegurar posturas e regulamentos no que toca a limpeza das chaminés e fornos, para o serviço de extinção de incêndios e contra inundações. Ao administrador do concelho competia-lhe *“providenciar para protecção e segurança das pessoas e cousas nos casos de incêndio, inundações, naufrágios, calamidade publica e semelhantes, promovendo a prestação e distribuição de socorros...”* (Peixoto & da Cruz, 2005, pp. 48, 49).

António Adelino de Magalhães Moutinho, nomeado Inspetor de Incêndios no dia 1 de Agosto de 1906, realizou um relatório pormenorizado em que comparava os recursos e organização dos Bombeiros de Viana do Castelo com os Bombeiros Municipais do Porto, Coimbra e Figueira da Foz, que tinha visitado. A 20 de Março de 1907, a Câmara Municipal analisa o documento e nele pode constatar que o *modus operandi* do serviço era antiquado em relação aos serviços das outras corporações e que o material existente era insuficiente, fraco e maior parte dele de difícil tração o que comprometia a eficácia do serviço (Peixoto & da Cruz, 2005).

No relatório ainda constam algumas propostas, entre elas, a criação de duas estações secundárias, sendo a principal a já existente, melhoria dos salários para os bombeiros, estruturação da organização e respetivos salários, alteração do nome da corporação para “Corpo Municipal de Salvação Pública de Vianna” (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na reunião efetuada a 3 de Julho de 1908 decidiu-se que a Companhia de Incêndios passaria a chamar-se “Corpo Municipal de Salvação Pública de Vianna do Castello” (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 28 de Agosto de 1908, é apresentado o Regulamento do Corpo Municipal de Salvação Publica de Vianna do Castello, numa sessão ordinária (Peixoto & da Cruz, 2005).

No dia 1 de Março de 1922, por decisão unânime, a Câmara rejeitou a extinção do Corpo Municipal de Salvação Pública assim como a aquisição do material desta corporação pelos

Bombeiros Voluntários e a atribuição de um subsídio inferior aos gastos que despendia aquele serviço (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 2 de Março, a Comissão Executiva decidiu colocar em concurso o lugar de apontador-amanuense das Obras Públicas Municipais, tendo a obrigação de exercer o cargo de Comandante do Corpo Municipal de Salvação Pública, sendo nomeado para esse posto, a 22 de Junho, José Fernandes de Sousa (Peixoto & da Cruz, 2005).

Embora o Regulamento Geral do Corpo Municipal de Salvação Pública indicasse que a corporação era composta por oito esquadras, duas por cada secção (quatro), sendo que cada esquadra era formada por seis bombeiros e um chefe, em 1923 era notório a falta de pessoal existindo somente duas secções com quatro esquadras, fazendo um total de vinte e quatro bombeiros e quatro chefes, para piorar a situação, muitos dos elementos em ativo já se encontravam limitados pela idade ou por doença o que lhes diminuía a sua capacidade de ação e por sua vez a própria ação da corporação. Com este panorama, o Inspetor de Incêndios vê-se obrigado a propor a elaboração de uma esquadra de reserva (aprovada pela Câmara na reunião de 20 de Junho) (Peixoto & da Cruz, 2005).

O Inspetor de Incêndios, no dia 13 de Fevereiro de 1926, dá a conhecer as necessidades que os serviços de incêndios sentem não só ao nível de infraestruturas e suas modificações e melhoramentos assim como também a nível do equipamento (Peixoto & da Cruz, 2005).

Após análise destes factos, a Comissão Executiva reconheceu a necessidade de o Corpo Nacional de Salvação Pública passar a ter um novo quartel, tendo como hipótese a construção de um novo edifício, para isso destinado, na Nova Avenida, a atual Avenida dos Combatentes da Grande Guerra (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 25 de Novembro do mesmo ano, o Corpo Municipal de Salvação Pública é considerado Sócio Benemérito pelos Bombeiros Voluntários, dada a lealdade e camaradagem demonstrado por este nos momentos mais dolorosos (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na sessão de 19 de Abril do ano de 1933, a Comissão Administrativa adota um novo Regulamento dos Serviços de Incêndios (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na sessão preparatória de 11 de Setembro do mesmo ano da Comissão Administrativa, António Inácio Maciel, vereador do pelouro de incêndios, propôs a cedência de duas bombas às freguesias de Lanheses e de Vila de Punhe, sendo as respetivas Juntas responsáveis por estas (Peixoto & da Cruz, 2005).

O projeto do edifício dos Serviços Municipalizados e de Incêndios, da autoria dos arquitetos Rogério de Azevedo e Baltazar de Castro, foi apresentado na sessão ordinária de 13 de Fevereiro de 1935 (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 18 de Dezembro, é analisada, pela Câmara, a proposta do Inspetor de Incêndios sobre a elaboração de um serviço permanente de incêndios, considerando-o de grande utilidade para a segurança pública, solicitando que no próximo orçamento fosse bem ponderado (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na sessão ordinária de 18 de Março de 1936, o Presidente da Câmara, Dr. José António de Matos, profere a seguinte intervenção:

Fazendo no dia 22 do corrente 156 anos que o Senado desta Câmara Municipal deliberara adquirir uma bomba, iniciando assim o serviço contra incêndios, o qual daí a pouco funcionava sob a denominação de Companhia da Bomba, mais tarde passando a chamar-se Corpo Municipal de Salvação Pública e remodelando-se em 1933 sob o nome de Corpo de Bombeiros Municipais e tendo este resolver a passagem de tal efeméride, entendo que esta Comissão Administrativa não podia alhear-se de tão acertada comemoração, proponho que a Câmara nela colabore, não só concedendo-lhe uma verba para as respectivas despesas, como procurando obter do Governo um galardão que honrasse o mesmo Corpo, pois são incontáveis os seus bons serviços ao Município durante o largo período da sua existência. (Peixoto & da Cruz, 2005, p. 128).

A 22 de Julho de 1936, a Comissão Administrativa aprova um voto de louvor a alguns Chefes e Bombeiros, na sequência do bom desempenho prestado no V Congresso da Liga dos Bombeiros Portugueses realizado em Espinho de 9 a 13 de Julho (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 14 de Julho de 1937 é permitida a aquisição do estandarte representativo do Corpo de Bombeiros Municipais, constituído por, ao centro o escudo das armas da cidade, fundo amarelo, cordão e bordas de cor preta, legenda a identificar a Corporação e haste metálica encimada por um distintivo da corporação (Peixoto & da Cruz, 2005).

O Regulamento do Serviço do Piquete Noturno do Corpo de Bombeiros Municipais foi aprovado no dia 13 de Abril de 1938 (Peixoto & da Cruz, 2005).

Dado a performance revelada dos Bombeiros nos incêndios das repartições e o de S. Vicente, o vereador Dr. José de Alpuim de Agorreta de Sá Coutinho, na reunião ordinária de 13 de Julho de 1938, considera necessário tomar medidas urgentes de forma a tornar mais eficiente o serviço prestado pelas duas corporações de bombeiros da cidade. Aborda a ineficiência do alarme de incêndio, que por não estar regulamentado se torna incómodo, refere que o piquete noturno dos bombeiros municipais quiçá não consiga resolver o problema de um ataque a tempo para evitar a propagação de um incêndio, aborda a aquisição de mais material para o combate aos incêndios, dado que esse problema á abordado no relatório do Comandante dos Bombeiros Municipais, na sessão de 6 de Julho, aborda também a necessidade de uma estreita cooperação entre as duas corporações da cidade para melhorar os serviços assim como também a necessidade de organizar os serviços de incêndios, da mesma forma que Lisboa e Porto, com um Comando especial e de efetiva disciplina (Peixoto & da Cruz, 2005).

Para atingir estas metas o mesmo propõe que sob a orientação do vereador do pelouro dos incêndios, o Inspetor de Incêndios e o Comandante dos Bombeiros Voluntários se reúnam de forma a analisarem o serviço de incêndios em Viana, de forma a poder colmatar as deficiências do serviço prestado (Peixoto & da Cruz, 2005).

O Regulamento do Serviço de Incêndios sofre alterações na reunião ordinária de 21 de Setembro de 1938 (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 29 de Maio de 1946, o Comandante dos Bombeiros solicita a criação de uma postura proibitiva que evite o agrupamento de pessoas frente à portas dos Quartéis da Corporação de Bombeiros de forma a evitar desastres nos quais os comandos não poderiam ser responsabilizados (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 25 de Setembro de 1946 o Imposto para o Serviço de Incêndio, é objeto de estudo do vice-presidente José Maria Pereira de Castro, sendo aprovado de forma a diminuir este encargo da Câmara, sendo que este só iria incidir sobre os proprietários de prédios ou estabelecimentos que não estivessem convenientemente no seguro contra o risco de incêndios (Peixoto & da Cruz, 2005).

O Comando de Corpo de Bombeiros Municipais através de um ofício, apresentado em 6 de Julho de 1949, dá a conhecer a situação precária em que se encontram algumas casas do centro da cidade, constituindo um grande perigo para a Segurança Pública, no qual a Câmara aconselhou transmitir esses problemas à Junta Central das Casas dos Pescadores e Direção-Geral dos Serviços de Urbanização (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na reunião ordinária ocorrida a 16 de Agosto de 1949, Dr. Joaquim Proença, Presidente da Câmara, foca os problemas graves que necessitam de uma solução urgente, assim como aborda o projeto da construção do novo quartel, situado no Cais Novo, margem esquerda do Rio Lima, para o Batalhão de Caçadores (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na reunião efetuada a 23 de Janeiro de 1952, a Repartição de Obras é incumbida de realizar o estudo e elaboração do projeto para a construção de um quartel para os Bombeiros Municipais (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 2 de Outubro de 1952, o Tenente César Pinto de Amorim é nomeado Comandante dos Bombeiros Municipais, na mesma reunião é ainda abordada a criação de setores rurais de incêndio nas freguesias de Portuzelo e Anha, ficando estas sob a responsabilidade das respetivas Casas do Povo (Peixoto & da Cruz, 2005).

César Pinto de Amorim, no dia 30 de Junho de 1954, pede a aceitação do Regulamento de Serviço Interno e Atribuições e Deveres do Pessoal dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo, regulamento este que estabelecia a disciplina, alargava as iniciativas e exigia responsabilidades (Peixoto & da Cruz, 2005).

A Repartição de Obras foi incumbida, a 17 de Fevereiro de 1955, de realizar um estudo sobre a possibilidade de construção de instalações provisórias, destinadas ao Quartel dos Bombeiros Municipais na Rua General Luís do Rego, num terreno que a Câmara possuía (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na reunião de 17 de Novembro de 1955, o Presidente Dr. José Gonçalves de Araújo Novo, afirmou que era necessário e urgente avançar para a construção de um edifício onde de forma adequada se pudesse instalar o Quartel dos Bombeiros Municipais, tendo a Câmara aprovado por unanimidade (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na sessão de 12 de Maio de 1958, é analisado o projeto, elaborado pelo Eng.º António Ferreira Lemos, sobre as novas instalações para os Serviços Municipalizados, Secção e Tesouraria de Finanças e Bombeiros Municipais (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 23 de Junho, do mesmo ano, é aceite por unanimidade o Regulamento Interno do Corpo de Bombeiros Municipais de Viana do Castelo (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 15 de Julho de 1970 surge o cargo de ajudante de comando sendo nomeado, a 14 de Outubro, para ocupação deste, Júlio Carneiro de Sousa Martins que no ano seguinte, mais concretamente a 3 de Fevereiro, se deslocaria ao Batalhão de Sapadores Bombeiros do Porto com o intuito de atualizar-se nas técnicas modernas de combate a incêndios (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 29 de Fevereiro de 1972 deliberou-se criar uma linha telefónica privativa entre os Bombeiros Municipais e os Bombeiros Voluntários. A empresa Electro Minho realizou a instalação de emissores-recetores quer no quartel quer nas viaturas, esta medida contribuiu de forma vantajosa para a eficiência dos serviços dos Bombeiros Municipais (Peixoto & da Cruz, 2005).

Por considerar que o serviço prestado, por parte do Corpo dos Bombeiros Municipais, não era aceitável, o vereador do pelouro dirige-se ao Presidente da Câmara, Eng.º Alberto dos Reis Faria, para que este tomasse medidas que invertessem a situação, como por exemplo alterar o regime em vigência para um regime profissional de forma a poder ser exigida a devida eficiência (Peixoto & da Cruz, 2005).

António Marques da Silva Marta, Presidente da Comissão Administrativa, propõe na reunião ordinária de 11 de Setembro de 1975, que se registe em ata a consideração que o órgão administrativo tem pelo esforço despendido quer pelos Bombeiros Municipais quer pelos Voluntários no combate às chamas, maior parte das vezes de origem criminosa, lendo ainda uma carta, da Comissão de Delegados dos Trabalhadores, que propunha um voto de louvor aos Bombeiros Municipais pelo esforço feito em serviço (Peixoto & da Cruz, 2005).

Perante a inexistência de um corpo ativo nos Bombeiros Municipais que garantisse um serviço permanente durante as 24h do dia, além dos graves inconvenientes que daí resultam, realça, na reunião ordinária de 18 de Abril, realça que pelo decreto-lei nº76/77, de 1 de Março, que fixa categorias do pessoal da administração local e regional, regulamenta e reestrutura a atividade dos Corpos de Bombeiros Municipais, se podem encontrar soluções para o problema com que se depararam. Atendendo que competia às autarquias manter o bom serviço dos corpos de bombeiros; a eficiência dos corpos de bombeiros não ser compatível com o regime voluntariado e o fato de ser injusto e desumano o esforço exigido aos bombeiros, depois de um dia intenso de trabalho profissional, fazerem cerca de duzentas horas de trabalho suplementar no Corpo de Bombeiros, é proposta a criação de Quadro de Bombeiros, a tempo completo (Peixoto & da Cruz, 2005).

Na reunião de 31 de Janeiro de 1978, foi decidido por unanimidade, a cedência de diuturnidades aos Bombeiros Municipais, nos termos legalmente instituídos (Peixoto & da Cruz, 2005).

Dada a localização e condições do quartel dos bombeiros, a 21 de Outubro de 1986, o vereador Celso Rodrigues propõe a construção, a muito curto prazo, num terreno adequado, de um quartel para a Corporação Municipal de Bombeiros, proposta esta que foi aceite por unanimidade (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 10 de Outubro de 1989, o executivo delibera, de forma unanime, aprovar a localização do quartel dos Bombeiros Municipais, num terreno perto da capela de S. Vicente a norte da Estrada Nacional 202. O anteprojecto viria ser autorizado a 21 de Novembro (Peixoto & da Cruz, 2005).

Em 1990, o Corpo Municipal de Bombeiros era composto por 25 elementos profissionais e 15 semiprofissionais (Peixoto & da Cruz, 2005).

No dia 20 de Agosto de 1999, é inaugurado formalmente, pelo Primeiro-ministro Eng.º. António Guterres, o novo Quartel dos Bombeiros Municipais – Centro de Protecção Civil de Viana do Castelo, concretizando-se desta forma o sonho vianense que já durava algumas décadas (Peixoto & da Cruz, 2005).

A 13 de Abril de 2002 surge o Decreto-Lei nº 106/2002, estabelecendo o estatuto pessoal dos bombeiros profissionais da administração local, alternado o nível habilitacional de ingresso nas carreiras para o 9º ano de escolaridade, de forma a haver uma valorização dos recursos humanos (Peixoto & da Cruz, 2005).

No ano de 2011/2012 dá-se a entrada de uma nova recruta, um novo grupo de bombeiros composto por catorze homens e uma mulher, o primeiro elemento feminino da história dos bombeiros municipais.

Atualmente, o Corpo de Bombeiros Municipais de Viana do Castelo é constituído por quatro equipas de ação, a equipa Alfa, a equipa Bravo, a equipa Charlie e a equipa Delta. Cada uma destas equipas tem um chefe, que responde a um chefe superior. Acima deste chefe superior está o Comandante, contudo quem tem o controlo total sobre os Bombeiros Municipais é o Presidente da Câmara, medida imposta pela legislação em vigor e colocada em prática pelo antigo Presidente da Câmara de Viana do Castelo, Dr. Defensor Moura aquando a sua tomada de posse e que ainda hoje está em vigor com o atual Presidente da Câmara Dr. José Maria Costa.

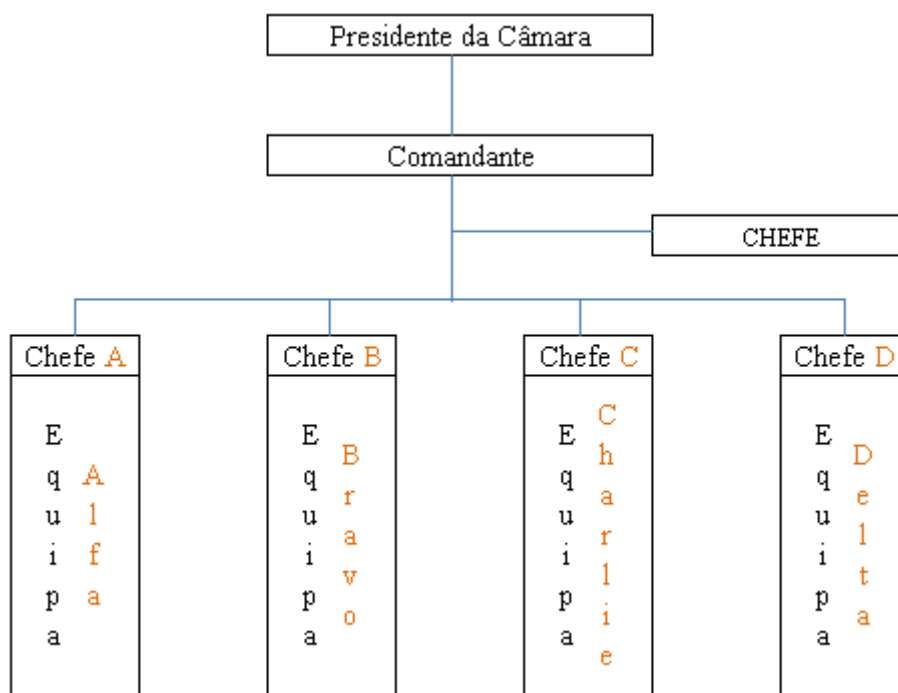


Figura 7 - Constituição do Corpo de Bombeiros Municipais de Viana do Castelo

Fonte: Autor

Atualmente, os Bombeiros Municipais de Viana do Castelo, possuem uma boa relação com os Bombeiros Voluntários. Sempre que ocorre uma situação de flagelo os Bombeiros Municipais têm a obrigação de apresentar-se no local ou locais do infortúnio, já os Bombeiros Voluntários apresentam-se sempre a menos que não tenham elementos disponíveis no momento da ocorrência. No que respeita ao material de trabalho, as corporações disponibilizam os seus recursos, sempre que necessário por impedimento de uma delas, como por exemplo a inspeção de viaturas impedir o uso operacional destas.

Capítulo IV – Metodologia

Para a realização deste estudo foi aplicada uma metodologia quantitativa através da utilização de inquéritos.

O primeiro passo consistiu na recolha de material bibliográfico através de uma abordagem qualitativa – analítica, comparativa, devido ao facto de a revisão bibliográfica ser um dos processos mais importantes pois “Todo o trabalho de investigação se inscreve num continuum e pode ser situado dentro de, ou em relação a, correntes de pensamento que o precedem e o influenciam. É, portanto, normal que um investigador tome conhecimento dos trabalhos anteriores que se debruçam sobre objectos comparáveis e que explicita o que aproxima ou distingue o seu trabalho destas correntes de pensamento” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 50).

O segundo passo consistiu na construção do inquérito por questionário, tendo estes a finalidade de “... colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 190). Devido ao facto de o inquérito de administração direta ser de pouca confiança “... dado que as perguntas são muitas vezes mal interpretadas e que o número de respostas é geralmente demasiado fraco.” (idem, p. 190), o inquérito utilizado foi de administração indireta, sendo o inquiridor que “... o completa a partir das respostas que lhe são fornecidas pelo inquirido.” (Ibidem, p. 190). O objetivo do uso deste instrumento consiste em verificar se existem diferenças significativas nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis demográficas e profissionais selecionadas – idade, género, habilitações académicas, tipo de horário, vínculo laboral, gosto em exercer funções na organização, razão para trabalhar na organização, formação, funções de gestão/ chefia, classificação da chefia.

O inquérito criado é composto por oito partes.

Na primeira parte é feita uma caracterização demográfica com o objetivo de poder recolher algumas informações sobre as pessoas que fazem parte da organização.

Num segundo momento é avaliado o vínculo que os inquiridos possuem para com a organização.

De seguida avalia-se o gosto que os profissionais têm pela área e a sua satisfação em relação a aspetos da organização para a qual trabalham.

Na quarta parte do inquérito procuram-se encontrar as causas que afetam o comportamento do inquirido em relação aos seus colegas.

Posteriormente averiguam-se as razões que originam conflitos dentro da organização.

Na sexta parte do trabalho, classificam-se os conflitos quanto à sua perceção em relação às partes envolvidas, quanto aos níveis que estes atingem em relação à postura dos intervenientes e também quanto às suas dimensões.

De seguida, avaliam-se as abordagens quer do chefe, quer do colaborador, em situação de conflito.

Por fim na última parte avaliam-se as estratégias quer do chefe, quer do colaborador, em situação de conflito.

De seguida foi aplicado o inquérito à amostra, consistindo numa ação adequada para se obter "... o conhecimento de uma população enquanto tal: as suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões. A análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão. De uma maneira geral, os casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas e em que se põe um problema de representatividade." (idem ibidem, p. 191). Uma das principais vantagens é "... a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação." (idem ibidem, p. 191).

Após os inquéritos serem preenchidos, passou-se ao tratamento e análise dos dados, recorrendo ao programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), sendo este um passo importante na realização deste estudo visto que "Os dados recolhidos por um inquérito por questionário, em que um grande número de respostas são pré-codificadas, não têm significado em si mesmas. Só podem, portanto, ser úteis no âmbito de um tratamento quantitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre variáveis." (idem ibidem, p. 192).

Capítulo V – Análise e Interpretação de Dados

5.1 - Pré Teste

O pré teste consiste num passo muito importante para a realização de qualquer trabalho, através dele podemos verificar a fiabilidade do instrumento usado para atingir as conclusões sobre o estudo efetuado.

De forma a validar o inquérito, usado nesta dissertação, este foi aplicado numa amostra de 20 pessoas pertencentes à organização dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo (cf. Apêndice II – Inquérito Pré-Teste p. 98).

O parâmetro utilizado para avaliar a confiabilidade do inquérito foi o coeficiente alfa de Cronbach. Segundo (Hair Junior *et al.*, 2005, como citado em Matthiensen, 2011) a confiabilidade consiste na consistência do grau de um conjunto de indicadores de um construto, isto é, uma variável latente que pode ser definida em termos teóricos, mas não pode ser medida diretamente ou sem erro, sendo esta representada por um ou mais indicadores.

O coeficiente alfa de Cronbach avalia a consistência interna dos questionários, ou seja, avalia a proporcionalidade da variabilidade nas respostas, resultante das diversas opiniões dos inquiridos, o valor deste parâmetro varia de 0 a 1.0 sendo que quanto mais próximo de 1.0 se encontrar maior será a confiabilidade (Pestana & Gageiro, 2008). Estes autores apresentam-nos a seguinte escala para a classificação da consistência interna:

Tabela 1 - Classificação do índice Alpha de Cronbach

Classificação da Consistência Interna	
Alfa superior a 0,9	Muito Boa
Alfa entre 0,8 e 0,9	Boa
Alfa entre 0,7 e 0,8	Razoável
Alfa entre 0,6 e 0,7	Fraca
Alfa inferior a 0,6	Inadmissível

De seguida serão apresentados os resultados obtidos do Alpha de Cronbach nas respetivas questões avaliadas:

Tabela 2 - Valores do Alpha de Cronbach das questões em escala de Likert

Questão	Alpha de <i>Cronbach</i>
15.1	0,921
15.2	0,869
16.1	0,963
16.2	0,926

Como tal podemos verificar que as questões 15.1, 16.1, 16.2 apresentam uma consistência interna “Muito Boa” e a questão 15.2 uma consistência interna “Boa”.

Validado o inquérito, este foi aplicado na organização escolhida para o estudo, os Bombeiros Municipais de Viana do Castelo, cujos resultados serão analisados de seguida.

5.2 - Análise de Resultados

Os inquéritos, elaborados para este estudo, foram aplicados numa amostra composta por 40 elementos do Corpo dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo.

Na análise destes, verificou-se que na secção da “Caracterização Demográfica”, só uma ínfima parte dos inquiridos a tinha respondido (Figura 8).

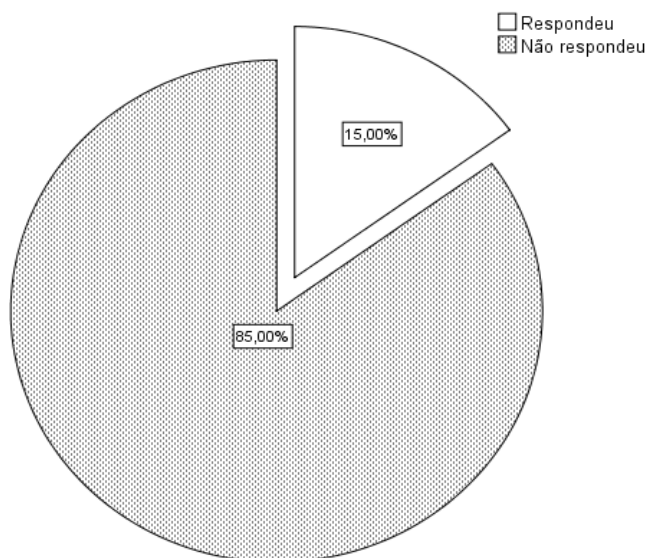


Figura 8 - Caracterização Demográfica

Fonte: Autor

De acordo com a justificação do Comandante, a percentagem de não respostas deveu-se ao facto de existir algum receio por parte dos inquiridos. Para contornar este problema, o mesmo, forneceu o documento “Quadros de Comando, Ativo, Especialistas e Auxiliares, Reserva e Honra”, que permitiu ter acesso à informação sobre a idade, género e habilitação escolar de toda a população, composta por 57 elementos. Contudo não foi possível obter respostas para os parâmetros sobre a Freguesia residente e o Estado civil.

Quanto à idade, de acordo com a Figura 9 verifica-se que existem dois grupos que se destacam, o maior, composto por duas classes, contém 31 elementos entre os 42 e os 54 anos e o segundo, uma só classe, contém 12 elementos entre os 24 e os 30 anos.

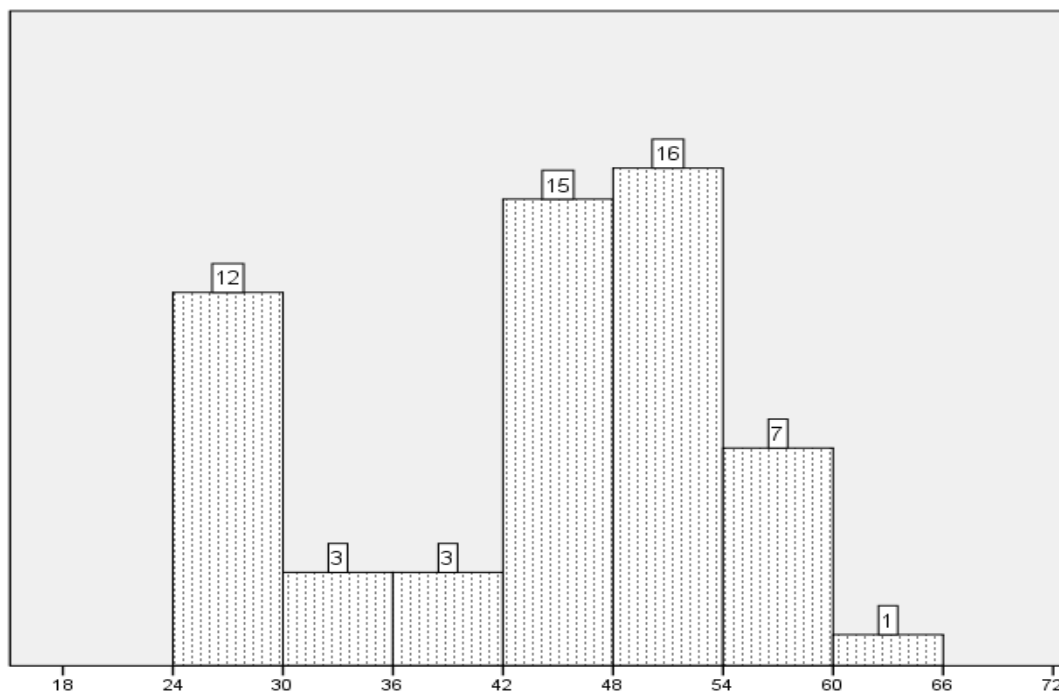


Figura 9 – Idade

Fonte: Quadros de Comando, Ativo, Especialistas e Auxiliares, Reserva e Honra

Em relação ao género, dos 57 elementos pertencentes à organização, através da Figura 10, é possível observar que apenas um deles é feminino. É ainda de realçar a curiosidade sobre o facto de que este elemento feminino se tratar do primeiro a entrar no Corpo dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo desde a sua criação.

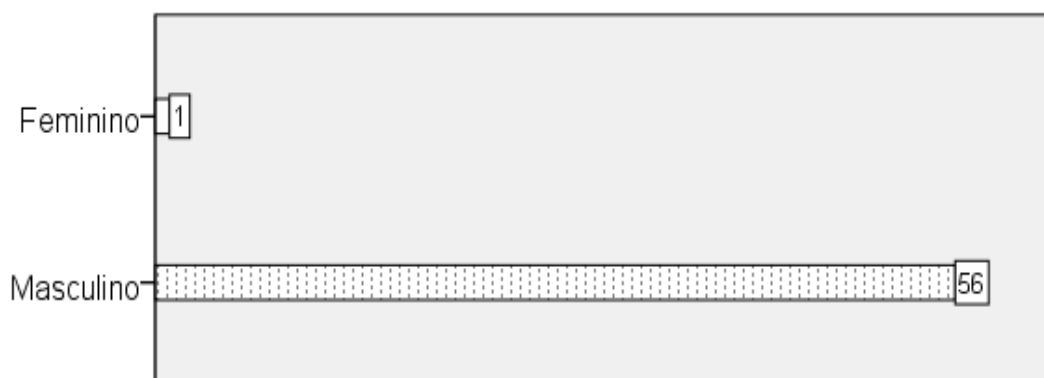


Figura 10 – Género

Fonte: Quadros de Comando, Ativo, Especialistas e Auxiliares, Reserva e Honra

No que diz respeito à habilitação académica, é possível concluir que mais de metade da população (54,39%) só concluiu o ensino básico, 35,09% concluiu o ensino secundário, 8,77% possuem licenciatura e 1,75% o mestrado (Figura 11).

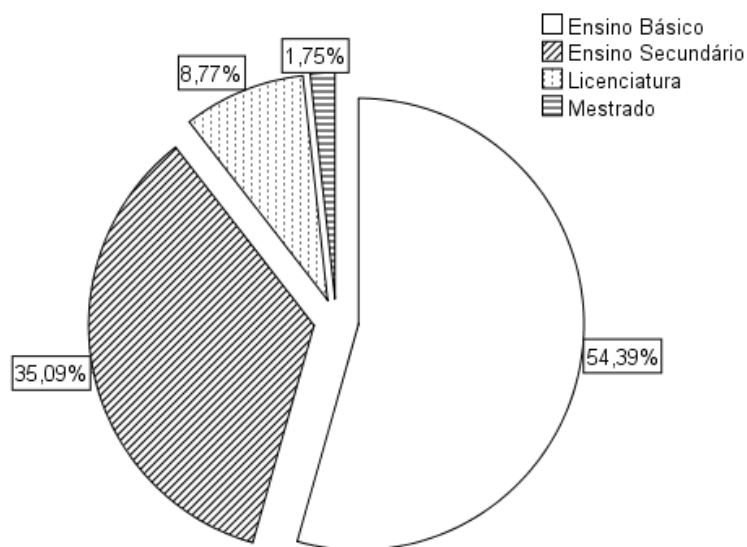


Figura 11 - Habilitações académicas

Fonte: Quadros de Comando, Ativo, Especialistas e Auxiliares, Reserva e Honra

Na secção do “Vínculo na Organização”, as questões sobre o Tempo de Serviço, Carga Horária Semanal e Número de Horas Extra ficaram por responder devido ao receio de uma possível identificação (Figura 12).

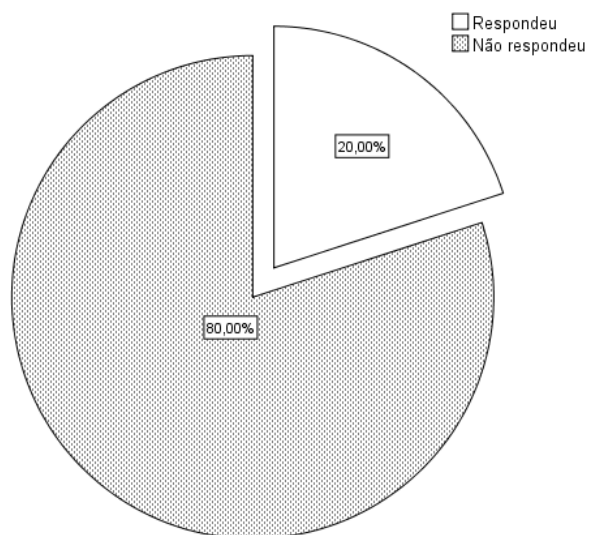


Figura 12 - Vínculo na organização

Fonte: Autor

Contudo através do documento facultado pelo comandante foi possível obter informação sobre o Tempo de Serviço e como a Figura 13 o demonstra, pode-se verificar que, uma pessoa (1,75%) entrou no ano de 1980, quatro (7,02%) entraram em 1982, onze (19,30%) entraram em 1987, dezasseis (28,07%) entraram em 1998, dez (17,54%) entraram em 2001 e por fim os últimos quinze (26,32%) entraram em 2011.

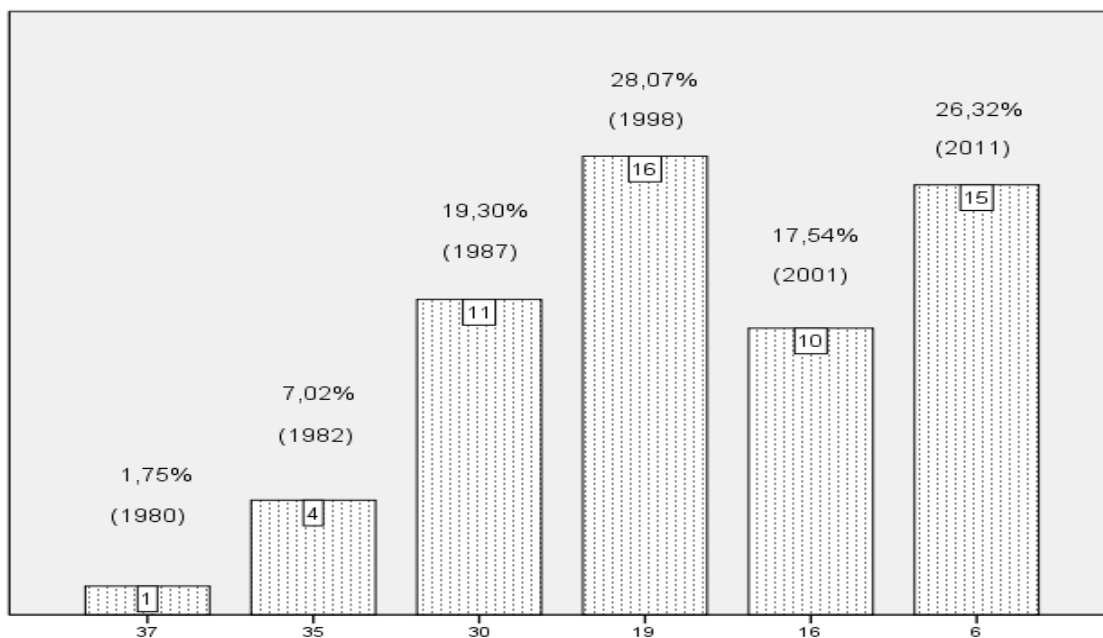


Figura 13 - Tempo de serviço

Fonte: Quadros de Comando, Ativo, Especialistas e Auxiliares, Reserva e Honra

Após a análise aos parâmetros obtidos no documento fornecido pelo comandante, passar-se-á à análise dos resultados obtidos através do inquérito aplicado numa amostra de 40 indivíduos sem cargos de chefias.

No item tipo de horário todos os inquiridos responderam que trabalham por turnos.

De forma a descobrir o que motivou os inquiridos a escolherem a profissão de Bombeiro, foi-lhes pedido que seleccionassem as três principais razões (Figura 14).

Apesar disso, para alguns deles existiu apenas uma razão muito forte para terem escolhido esta profissão, o que levou a que alguns inquéritos tivessem apenas uma opção assinalada.

Devido ao tipo de pergunta, e uma vez que cada inquirido podia escolher 3 opções, tratou-se cada uma das várias hipóteses de escolha como uma variável independente.

De acordo com a Figura 14, pode-se verificar que dos três principais motivos, 80% dos inquiridos assumiu ter “gosto pela área”, 35% “oportunidade de progressão na carreira” e 30% indicou “possibilidade de encontrar trabalho remunerado”.

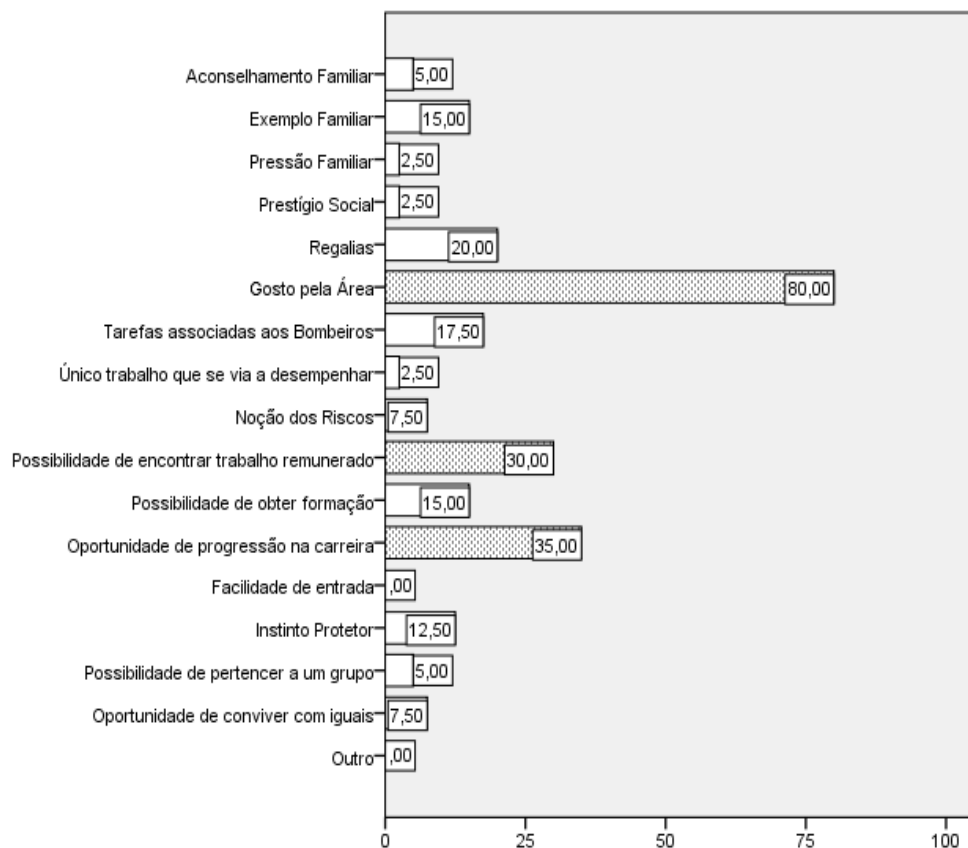


Figura 14 - Motivos para se tornar Bombeiro Profissional

Fonte: Autor

Para avaliar a satisfação com o trabalho foram colocadas no inquérito duas questões a primeira se voltariam a escolher a mesma profissão e a segunda se voltariam a escolher a mesma organização. Dos 97,50% inquiridos que responderam à questão, uma grande parte (66,67%) voltaria a escolher o mesmo trabalho e 20,51% provavelmente também o escolheriam, o que faz com que a percentagem da satisfação para com a profissão chegue aos 87,18% (Figura 15). Cerca de 10% provavelmente não voltaria a escolher este trabalho.

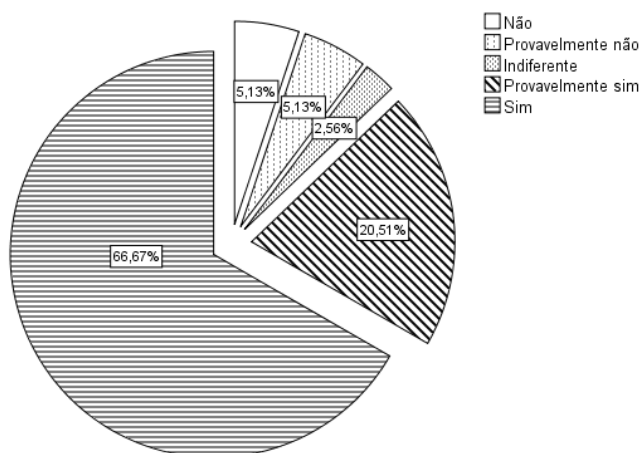


Figura 15 - Voltaria a escolher o mesmo trabalho?

Fonte: Autor

Dos 82,50% inquiridos que responderam, 60,61% voltariam a escolher a mesma organização e 15,15% provavelmente também escolheriam a mesma organização, o que nos dá uma percentagem de 75,76% de inquiridos satisfeitos com a organização onde trabalham (Figura 16). Cerca de 18%, dos 82,5% que responderam, provavelmente não voltaria a escolher a mesma organização.

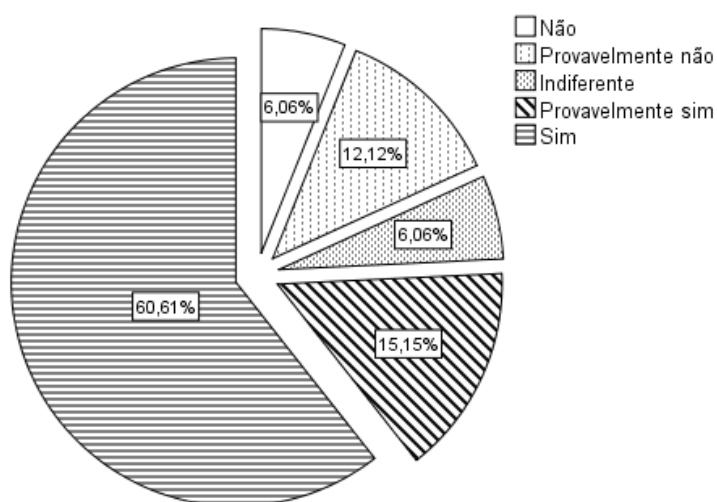


Figura 16 - Voltaria a escolher a mesma organização?

Fonte: Autor

Com o objetivo de avaliar o seio da organização, foi pedido aos inquiridos que avaliassem o ambiente interno desta e o nível de supervisão do chefe.

Dos 97,50% dos inquiridos que responderam à questão, 66,67% consideram que o ambiente da organização é satisfatório ou bastante satisfatório. No entanto, é de salientar que se somarem as partes que avaliam o ambiente da organização como não satisfatório, 17,95%, e pouco satisfatório, 15,38%, atinge-se uma percentagem de 33,33% de insatisfação, praticamente um terço da amostra, algo que deve ser visto com alguma preocupação por parte dos responsáveis (Figura 17).

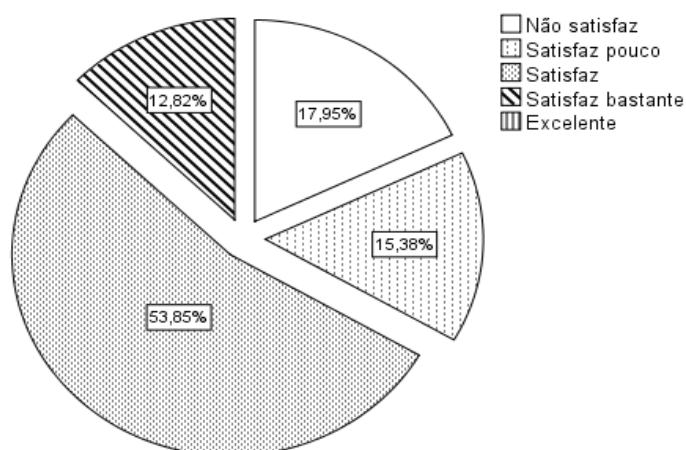


Figura 17 - Ambiente da organização

Fonte: Autor

Dos 95% dos inquiridos que responderam à questão, 23,69% mostram algum desagrado com a supervisão do chefe, sendo que 10,53% a classificam como não satisfatória e 13,16% como pouco satisfatória. Contudo é de realçar que 76,31% estão agradados com ela, havendo até uma percentagem de 31,58% que a classificam como bastante satisfatória (Figura 18).

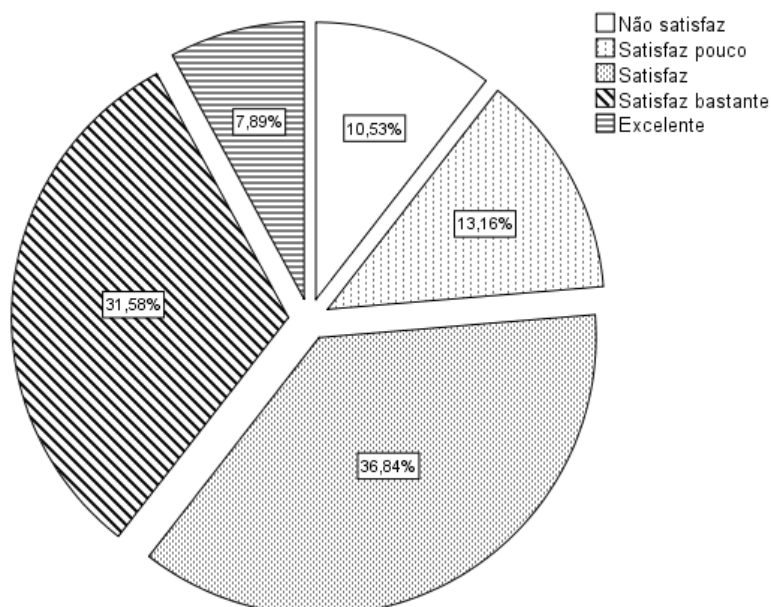


Figura 18 - Satisfação com o nível de supervisão do chefe

Fonte: Autor

Antes de se avançar para a identificação dos fatores que geram conflitos, foram colocadas duas questões aos inquiridos para saber qual a visão que estes têm sobre os conflitos.

Dos 97,50% de respostas obtidas, grande parte, 43,59%, encaram os conflitos como um fenómeno prejudicial para a organização, 12,82% encaram-nos como benéficos, 25,64% olham para eles como algo prejudicial mas que também traz benefícios, 2,56% encaram-nos como indiferentes e 15,38% não têm qualquer opinião formada sobre eles (Figura 19).

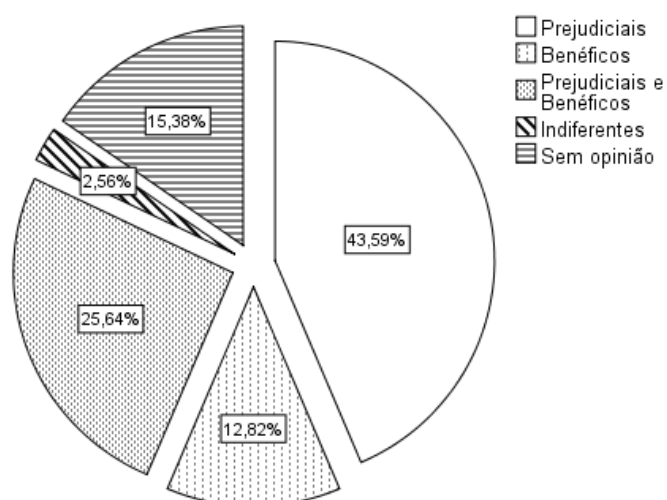


Figura 19 - Conflitos em relação à organização

Fonte: Autor

No que diz respeito à forma como os inquiridos encaram os conflitos em relação aos trabalhadores, das 95,00% de respostas obtidas, pouco mais de um terço, 36,84%, encaram os conflitos como um fenómeno prejudicial para com os seus colegas, 15,79% encaram-nos como benéficos, 28,95% olham para eles como algo prejudicial mas que também traz benefícios, 5,26% encaram-nos como indiferentes e 13,16% não têm qualquer opinião formada sobre eles (Figura 20).

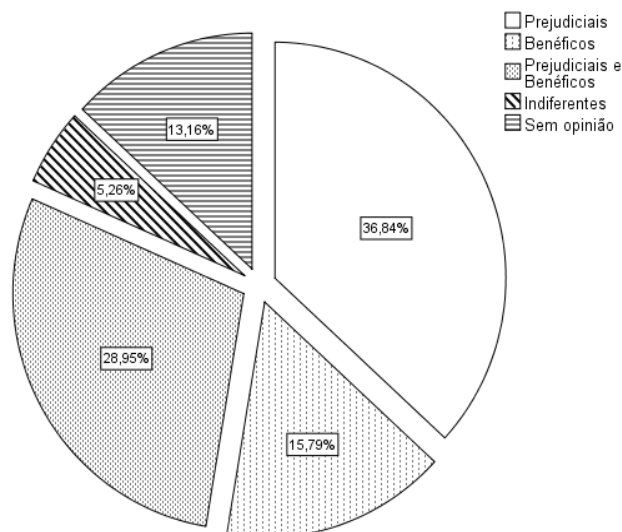


Figura 20 - Conflitos em relação aos trabalhadores

Fonte: Autor

Fernando Neves de Almeida (2007) identifica quais são os “fatores macro” que mais influenciam o comportamento do inquirido em relação aos seus colegas. Na Figura 21 verifica-se que os fatores macros mais evidenciados pelos inquiridos, por ordem decrescente de percentagens, foram as “experiências pessoais” 77,50%, as “amizades” 62,50% e as “diferenças culturais” 50,00%.

De salientar ainda que nesta questão embora fosse pedido que os inquiridos assinalassem os três principais fatores, por vezes só estava assinalada uma ou duas opções. Por este motivo assumiu-se na análise cada item como uma variável independente.

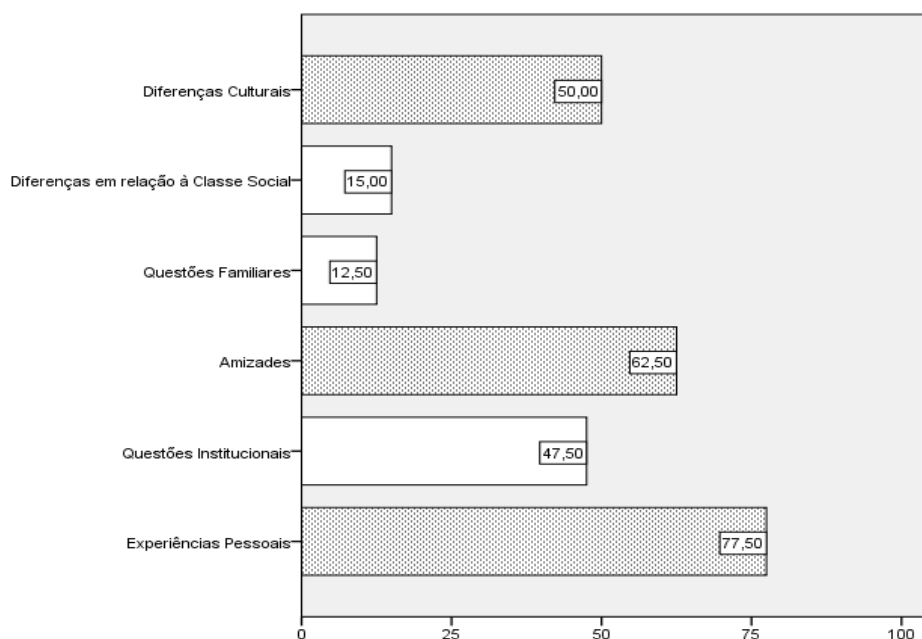


Figura 21 - Fatores Macro (Fernando Neves de Almeida, 2007)

Fonte: Autor

Fernando Neves de Almeida (2007) identifica quais são os “fatores micro”, que mais influenciam o comportamento do inquirido em relação aos seus colegas. Na Figura 22 verifica-se, que os fatores micros mais evidenciados pelos inquiridos, por ordem decrescente de percentagens, foram as “questões sobre atitudes”, 65,00%, as “motivação a nível pessoal”, 62,50% e a “competência a nível pessoal”, 60,00%.

Embora fosse pedido que os inquiridos assinalassem os três principais fatores, só assinalaram uma ou duas opções. Por este motivo assumiu-se na análise cada item como uma variável independente.

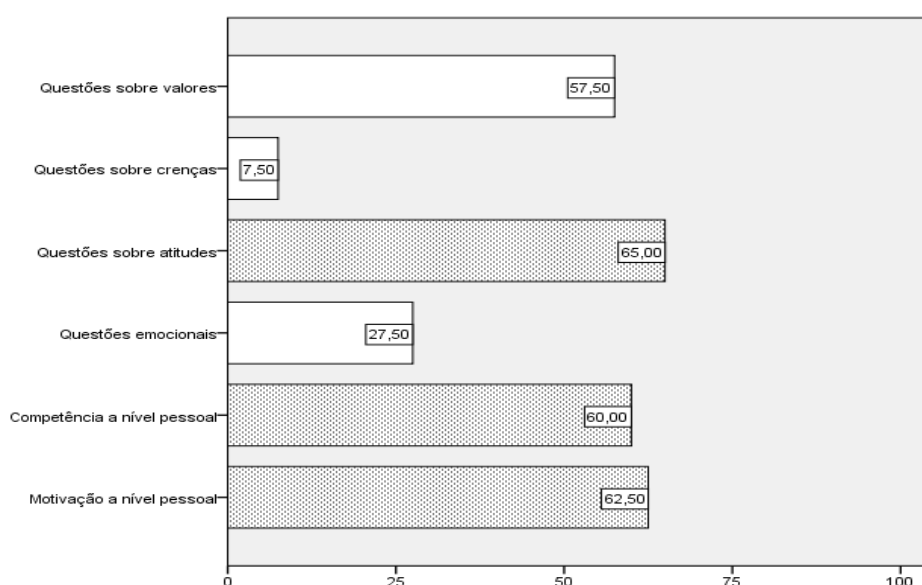


Figura 22 - Fatores Micro (Fernando Neves de Almeida, 2007)

Fonte: Autor

Fátima Halbritter de Sousa (2006) identifica quais são as variáveis demográficas que mais influenciam o comportamento do inquirido em relação aos seus colegas. Na Figura 23 verifica-se que as variáveis demográficas mais selecionadas foram, por ordem decrescente de percentagens, a “saúde física e mental” 55,00%, o “tempo de permanência na organização” 50,00% e a “idade” 45,00%.

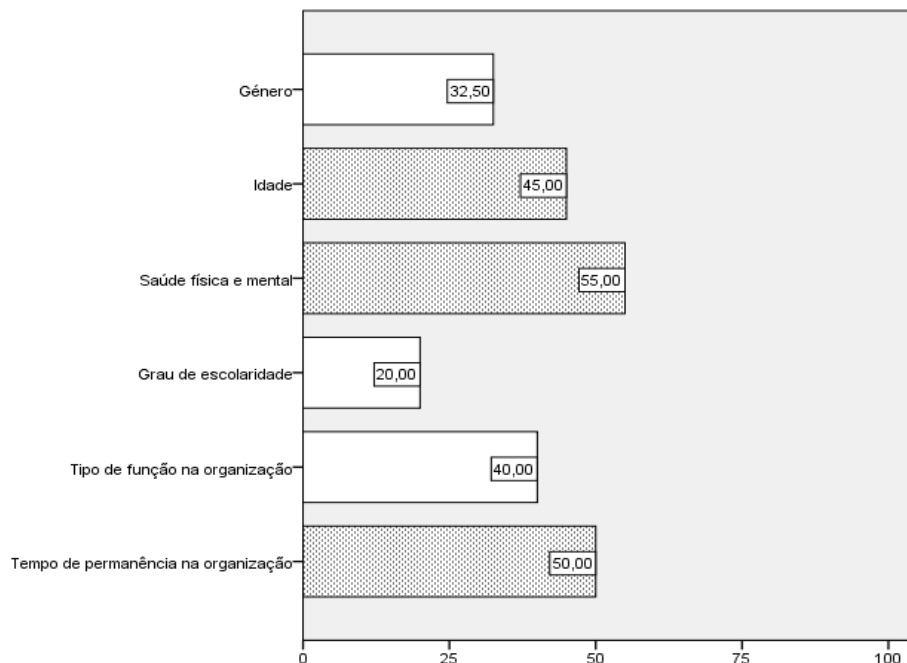


Figura 23 - Variáveis demográficas (Fátima Halbritter de Sousa, 2006)

Fonte: Autor

Fátima Halbritter de Sousa (2006) identifica os principais fatores que mais influenciam o comportamento do inquirido em relação aos seus colegas. O resultado obtido, na Figura 24, mostra que os fatores considerados mais importantes pelos inquiridos foram, por ordem decrescente de percentagem, a “personalidade” 57,50%, a “satisfação com o trabalho” 42,50% e a “atribuição de responsabilidades” 32,50%.

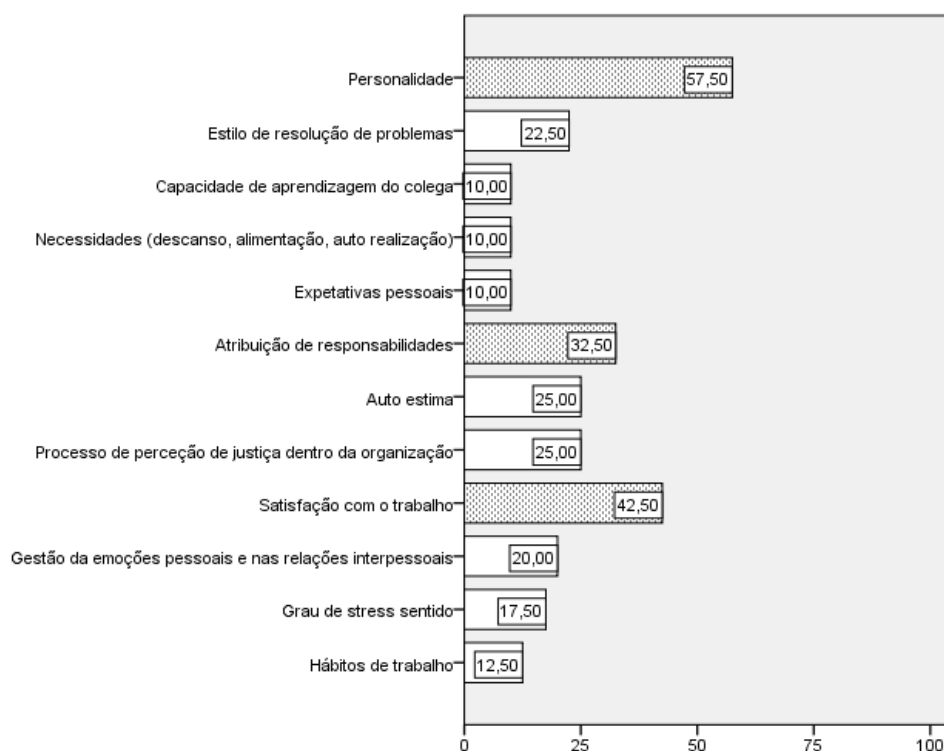


Figura 24 - Fatores (Fátima Halbritter de Sousa, 2006)

Fonte: Autor

Para identificar as fontes geradoras de conflito no seio da organização, foi pedido aos inquiridos para que estes seleccionassem as três mais comuns. Desta forma é possível verificar, através da Figura 25, que os conflitos surgem, principalmente, devido ao “comportamento dos colegas”, 72,50%, “quebras e falhas na comunicação”, 65,00% e à “indefinição de tarefas e responsabilidades”, 50,00%.

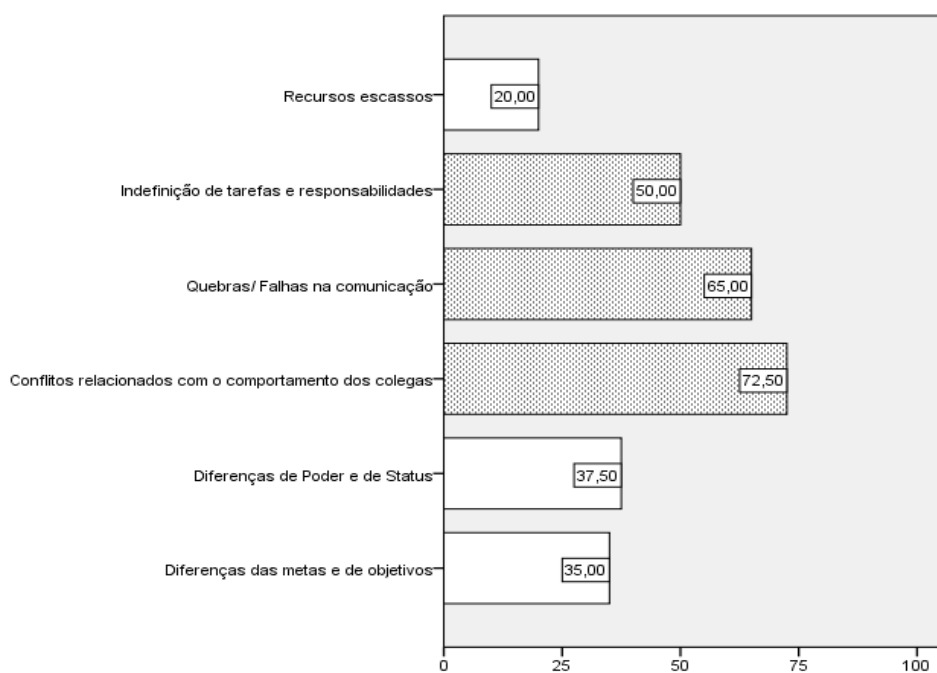


Figura 25 - Fontes geradoras de conflito

Fonte: Autor

Para identificar o tipo de conflito que mais vezes surge no seio da organização foi pedido aos inquiridos que seleccionassem a descrição que mais se adequava ao fenómeno.

Das 95,00% das respostas obtidas, o conflito que mais tende a surgir é o manifesto (Figura 26), que segundo a definição é aquele que já atingiu as partes envolvidas, sendo percebido também pela vizinhança, colocando em risco o bom funcionamento da organização.

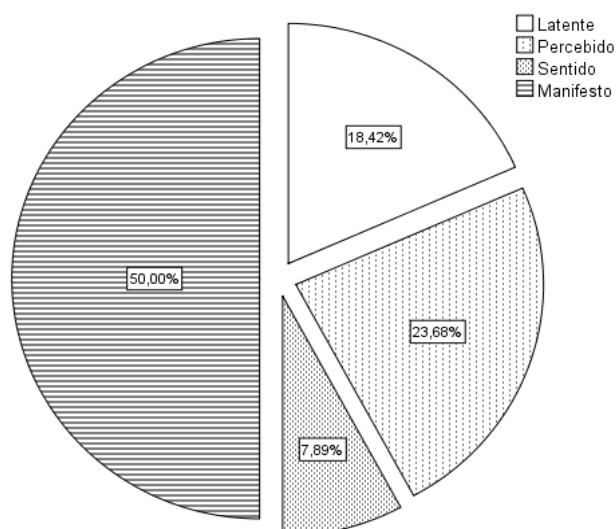


Figura 26 - Classificação dos conflitos

Fonte: Autor

Para identificar as proporções que os conflitos tomam no seio da organização, foi pedido aos inquiridos que seleccionassem as três descrições mais comuns. De acordo com os resultados obtidos, os conflitos costumam atingir normalmente o nível 3 e o nível 6 (45,00%), contudo é de salientar que os últimos níveis da evolução do conflito também foram seleccionados, o que nos indica que no seio da organização em estudo as discussões já chegaram à violência verbal e física (Figura 27).

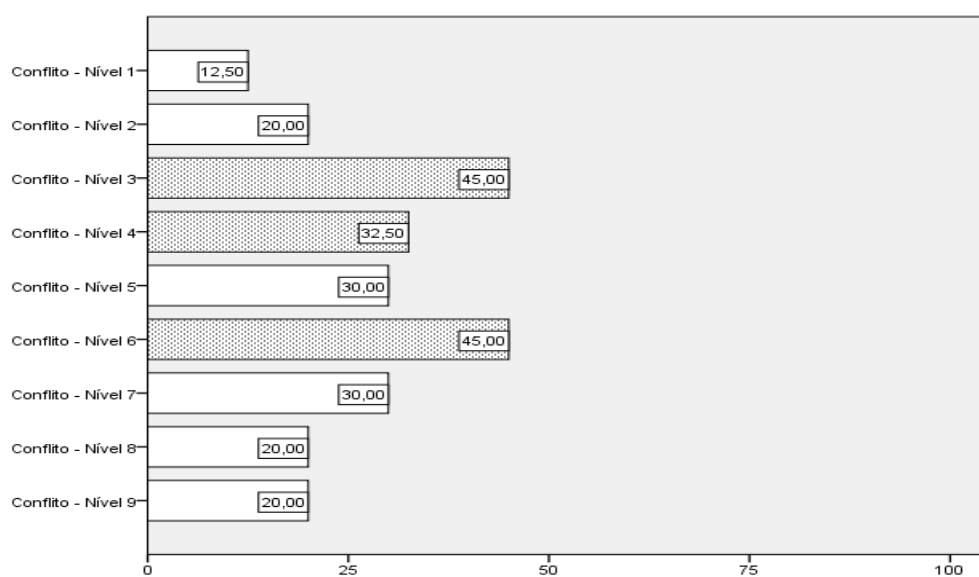


Figura 27 - Níveis de conflito

Fonte: Autor

Com o objetivo de identificar quais são as dimensões mais comuns dos conflitos existentes na organização, pediu-se aos inquiridos que selecionassem as três mais comuns. De acordo com a Figura 28 é possível verificar que as dimensões mais selecionadas foram “entre indivíduos”, 67,57%, “entre indivíduos e grupos”, 48,65% e “entre organizações”, 45,95%. Contudo é de salientar que no dia-a-dia os inquiridos também se deparam com conflitos internos, intrapessoais, “dimensão indivíduo” 35,14%.

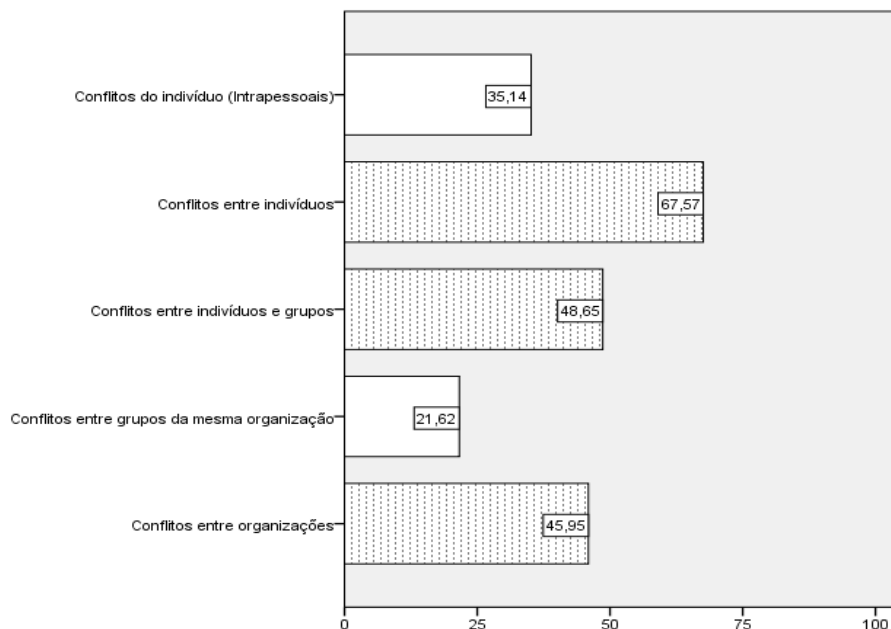


Figura 28 - Dimensões do conflito

Fonte: Autor

Na análise sobre a forma como se apresentam os conflitos internos de um indivíduo, pode-se verificar que estes surgem devido à necessidade de “uma escolha entre duas opções desagradáveis” e “uma escolha entre duas opções que possuem prós e contras (Figura 29). Realça-se ainda o facto de que raramente (7,69%) os inquiridos se deparam com o cenário de poderem fazer “uma escolha entre duas opções agradáveis”.

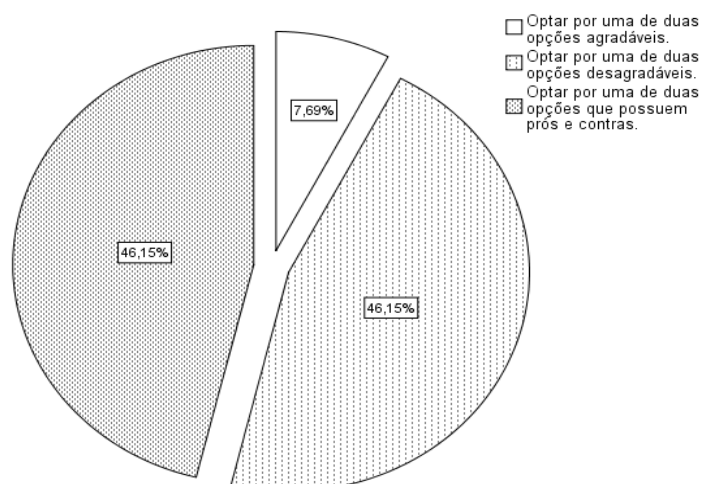


Figura 29 - Dimensão indivíduo

Fonte: Autor

Relativamente ao motivo que mais origina o conflito nas dimensões, indivíduo, entre indivíduos e grupo e entre grupos da mesma organização é possível verificar, através da Figura 30 que estes se devem, em grande parte, à “interação entre colegas” e também ao “conteúdo e objetivos do trabalho”.

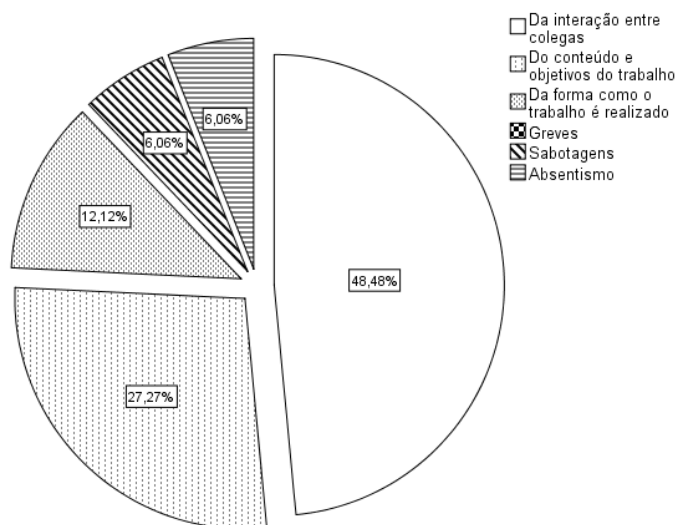


Figura 30 - Dimensão entre indivíduos, indivíduos e grupo e entre grupos da mesma organização

Fonte: Autor

Em relação ao motivo que mais origina o conflito na dimensão entre organizações verifica-se que estes se devem, em grande parte, aos “objetivos e ideias diferentes” (Figura 31). Contudo, é de realçar que nenhum dos inquiridos que escolheu a opção “outro” mencionou o motivo.

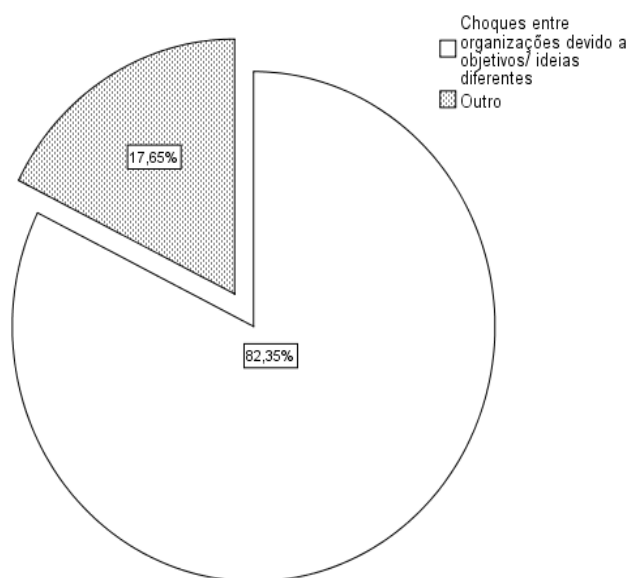


Figura 31 - Dimensão entre organizações

Fonte: Autor

A avaliação à forma como o chefe aborda os conflitos foi respondida por 77,50% dos inquiridos.

Na Figura 32 os itens estão organizados por tipos de abordagem, os três primeiros correspondem à abordagem estrutural, os três seguintes à abordagem de processo e os últimos dois à abordagem mista. Como é possível verificar, se se analisarem os valores das médias mais altos assim como a sua uniformidade, a abordagem de processo é a que mais se destaca. Contudo o primeiro item da abordagem mista também é muito usado pelo chefe.

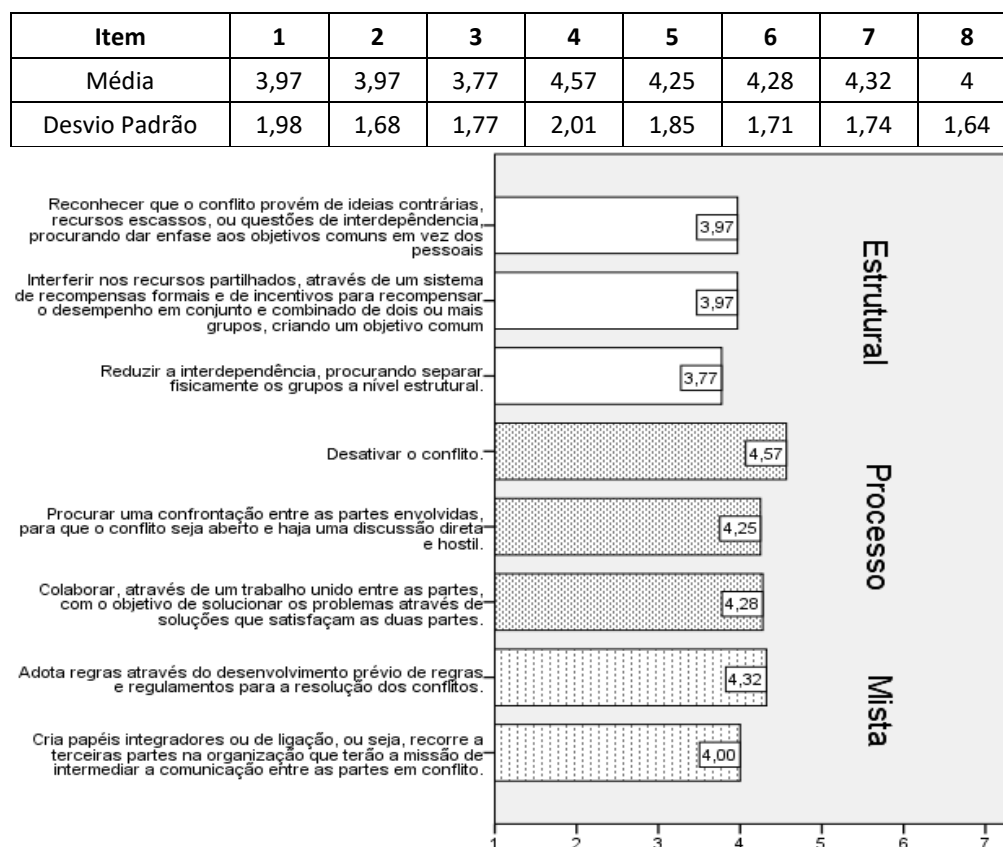


Figura 32 - Médias e Desvios Padrão relativamente à abordagem do chefe

Fonte: Autor

A avaliação à forma como o próprio inquirido aborda os conflitos foi respondida por 65,00% dos indivíduos.

Na Figura 33 os itens estão organizados por tipos de abordagem, o primeiro corresponde à abordagem estrutural, os três seguintes à abordagem de processo e os últimos dois à abordagem mista. Como é possível verificar, há vários itens de abordagens diferentes que atingem médias elevadas, como é o caso dos dois primeiros, isto deve-se ao facto de não ser só uma pessoa a ser avaliada, o chefe, mas sim uma autoavaliação de vários inquiridos, o que faz com que haja uma maior diversidade quanto à abordagem dos problemas.

Item	1	4	5	6	7	8
Média	5,00	5,04	4,42	4,83	4,85	4,69
Desvio Padrão	1,39	1,57	1,72	1,49	1,46	1,38

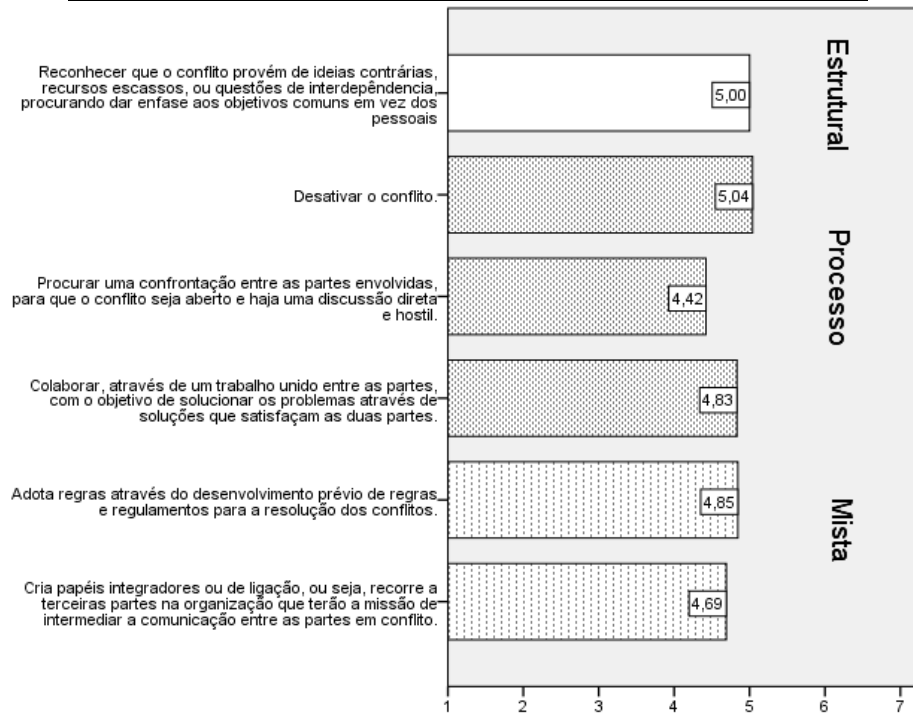


Figura 33 - Médias e Desvios Padrão relativamente à abordagem do colaborador

Fonte: Autor

Na Figura 34, pelos valores da média global dos itens de cada abordagem é possível verificar que as médias dos colaboradores são mais altas do que as médias do chefe, o que dá a entender que os colaboradores valorizaram mais as suas ações do que as do chefe.

	Estrutural		Processo		Mista	
	Chefe	Colab.	Chefe	Colab.	Chefe	Colab.
Média	3,90	5,00	4,36	4,76	4,16	4,77
Desvio Padrão	1,80	1,39	1,85	1,60	1,71	1,41

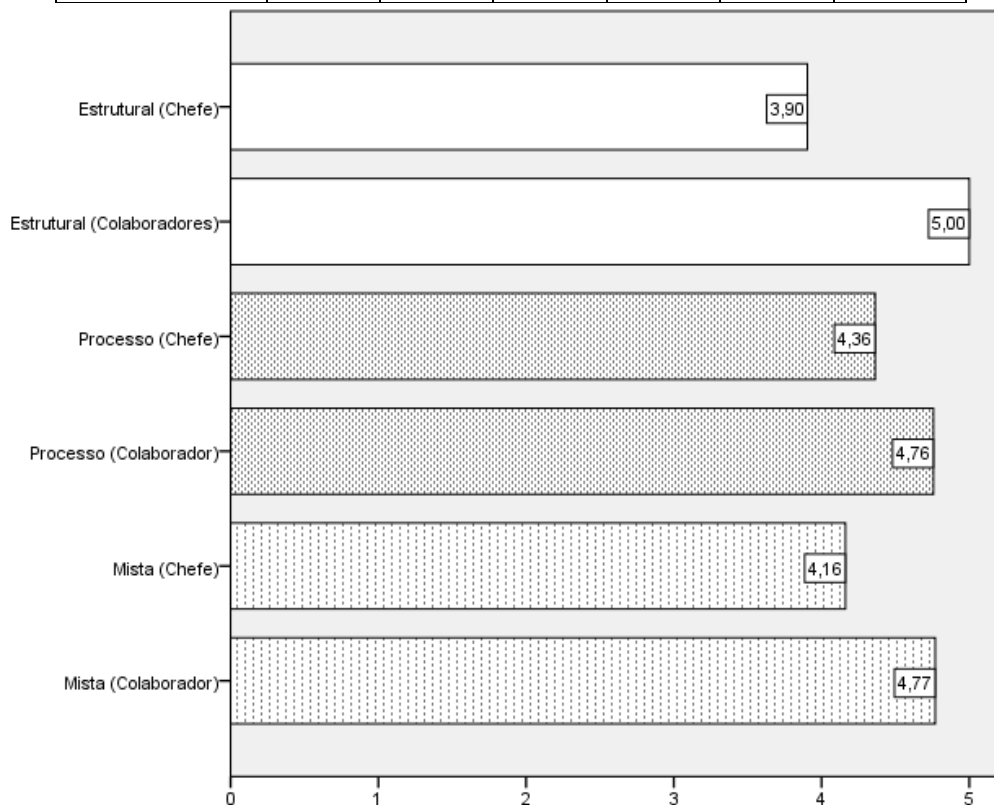


Figura 34 – Médias e Desvios Padrão globais relativamente às abordagens do chefe e do colaborador

Fonte: Autor

De forma a verificar quais as estratégias usadas pelo chefe para a resolução dos conflitos, foi pedido aos inquiridos que avaliassem vários itens referentes a vários estilos. Este ponto foi respondido por 77,50% dos inquiridos.

Através da Figura 35 pode-se verificar que a estratégia cujos itens possuem médias mais altas e uniformes é a de Integração ou Colaboração, referentes aos quatro primeiros itens. Contudo é de salientar que nalguns casos, dependendo da situação e do problema, o chefe também pode optar por outros tipos de resolução. Por exemplo, um item na estratégia de Acomodar ou Acomodação atinge uma média de 4,11, um item na estratégia de Dominar ou Competição atinge uma média de 4,14 e o item da estratégia Mudança Comportamental atinge uma média de 4,10.

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Média	4,32	4,26	4,13	4,1	3,97	4,11	2,83	4,14	2,81
Desvio Padrão	2,01	1,93	1,93	1,92	1,66	1,81	1,67	1,94	1,82
Item	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Média	3,61	4,03	3,87	4,03	3,48	3,52	4,03	4,1	3,3
Desvio Padrão	1,91	1,96	1,91	1,98	1,69	1,81	1,70	1,90	1,82

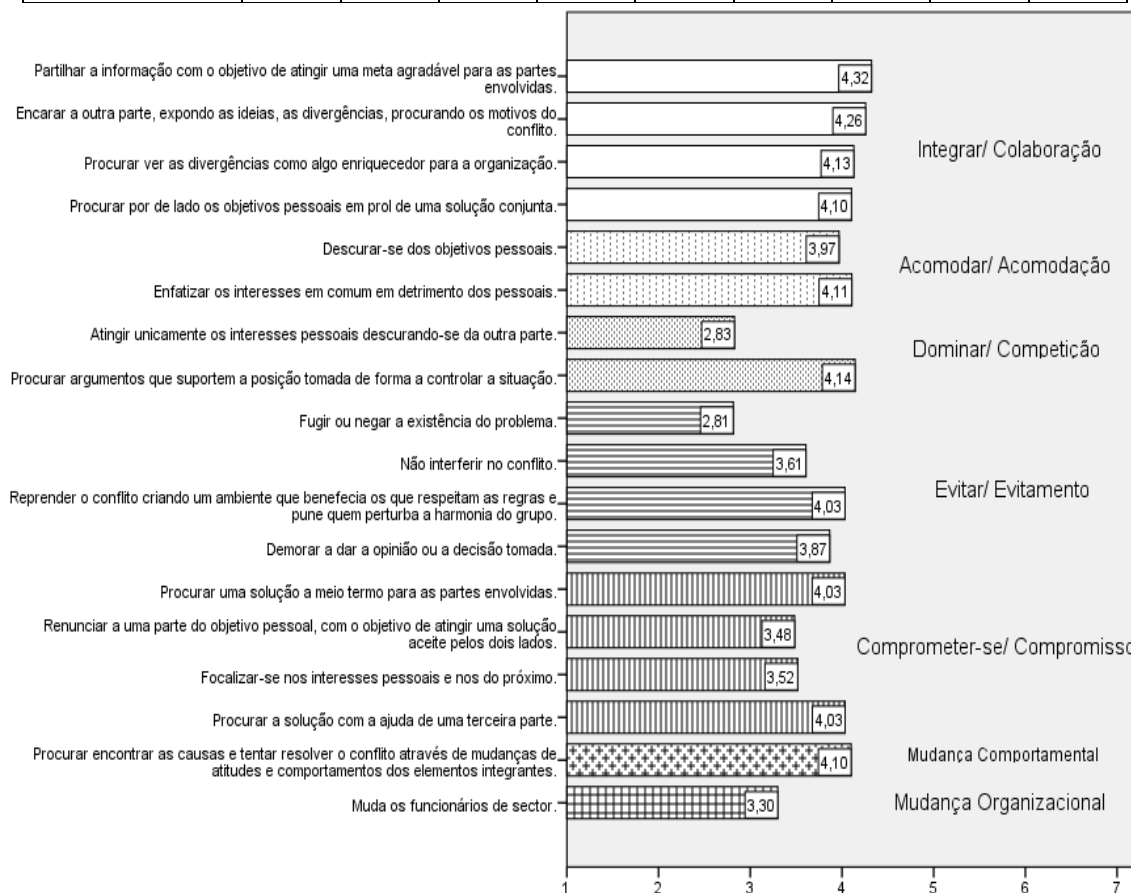


Figura 35 - Médias e Desvios Padrão relativamente às estratégias do chefe

Fonte: Autor

De forma a verificar quais as estratégias usadas pelos próprios inquiridos para a resolução dos conflitos, foi-lhes pedido que avaliassem vários itens referentes a vários estilos. Este ponto foi respondido por 67,50% dos inquiridos.

Através da Figura 36 pode-se verificar que, dos 67,50% dos inquiridos que responderam, há várias estratégias que se destacam devido ao facto de os seus itens atingirem médias elevadas e uniformes como é o caso das estratégias de Integração ou Colaboração, Acomodar ou Acomodação e Compromisso. Esta diversidade nos resultados deve-se ao facto, de não ser só uma pessoa a ser avaliada, o chefe, mas sim uma autoavaliação de vários inquiridos, em relação às estratégias usadas, por eles, para a resolução dos problemas.

Item	1	2	3	4	5	6	7	8
Média	5,39	5,18	4,89	5,04	4,68	4,92	3,3	5,16
Desvio padrão	1,64	1,61	1,66	1,59	1,66	1,61	1,98	1,52
Item	9	10	12	13	14	15	16	
Média	3,44	4,23	4,5	5,07	4,5	4,5	4,78	
Desvio padrão	2,22	1,93	1,82	1,59	1,71	1,64	1,70	

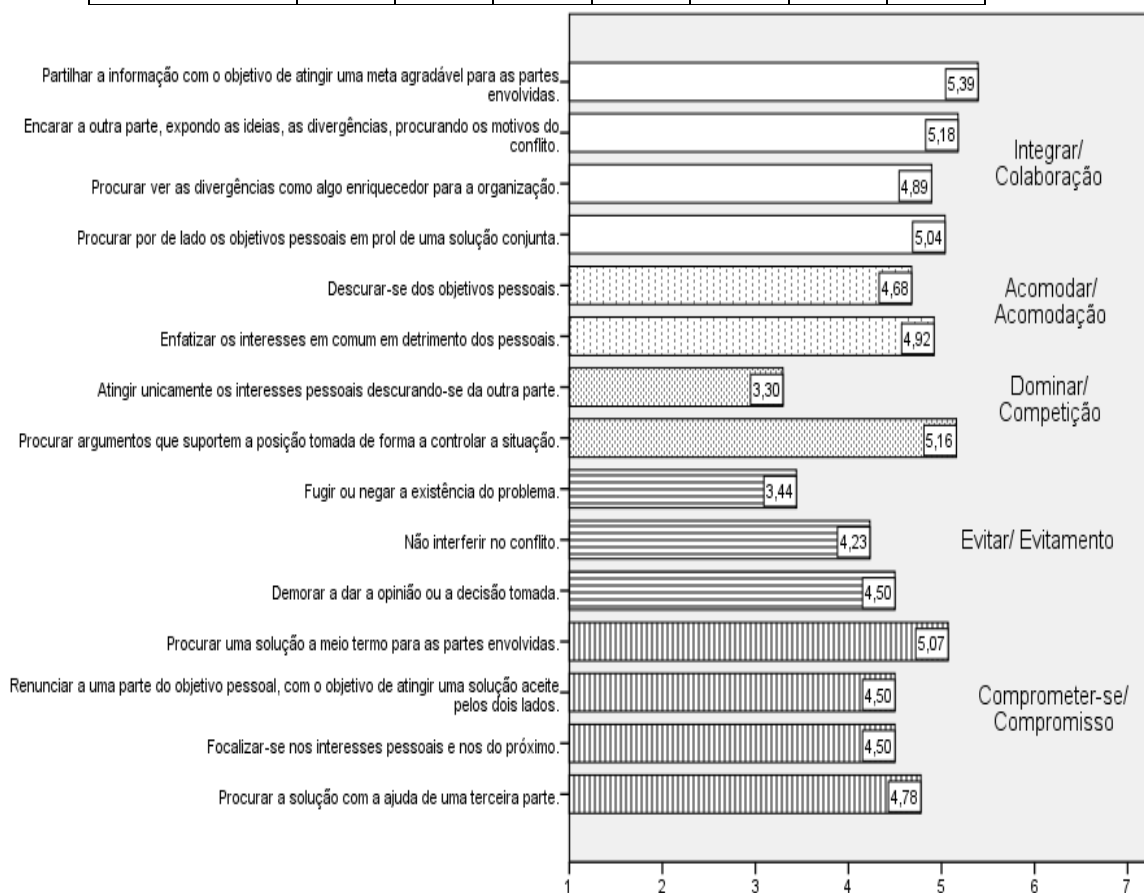


Figura 36 - Médias e Desvios Padrão relativamente às estratégias do colaborador

Fonte: Autor

Na Figura 37 apresentam-se os valores da média global dos itens em cada estratégia. Da sua análise é possível verificar que, em todos os casos, as médias dos colaboradores são mais altas do que as médias do chefe, o que dá a entender mais uma vez que os colaboradores valorizaram mais as suas ações do que as do chefe.

	Integrar/ Colaboração		Acomodar/ Acomodação		Dominar/ Competição		Evitar/ Evitamento	
	Chefe	Colab.	Chefe	Colab.	Chefe	Colab.	Chefe	Colab.
Média	4,20	5,13	4,03	4,79	3,47	3,91	3,60	4,06
Desvio Padrão	1,92	1,62	1,72	1,62	1,91	1,97	1,93	2,02
	Comprometer-se/ Compromisso		Mudança Comportamental		Mudança Organizacional			
	Chefe	Colab.	Chefe		Chefe			
Média	3,77	4,71	4,10		3,30			
Desvio Padrão	1,80	1,65	1,90		1,82			

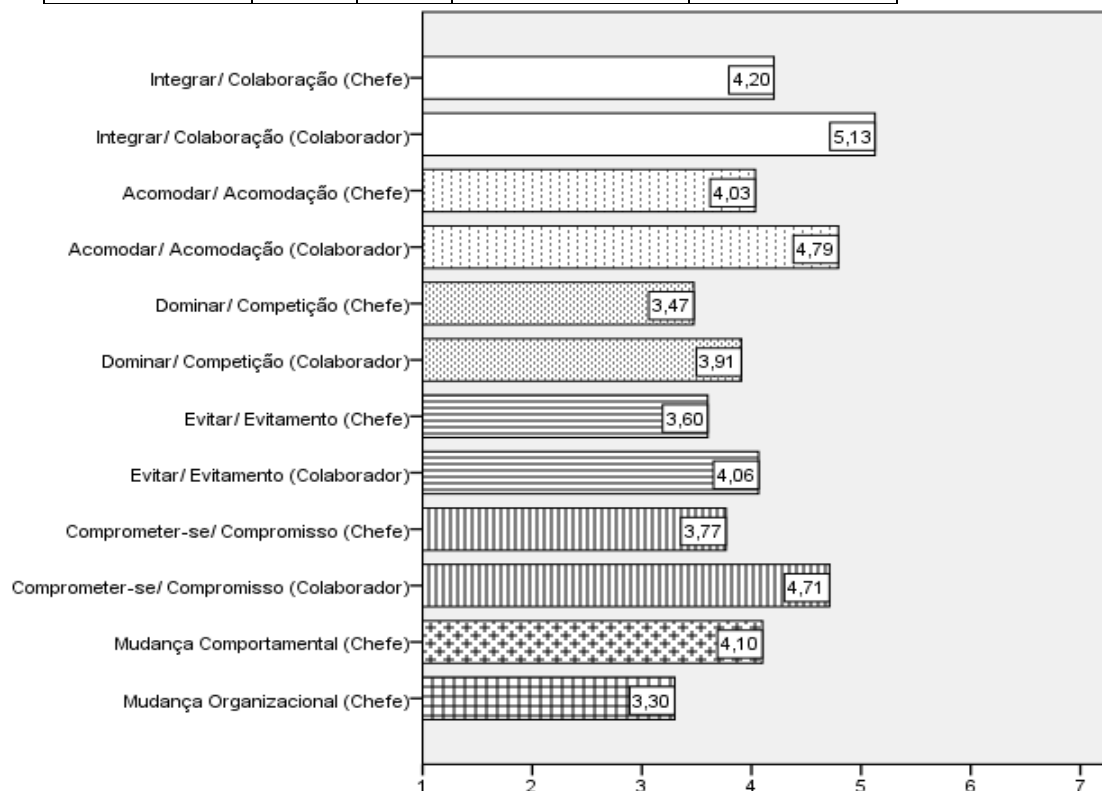


Figura 37 - Médias e Desvios Padrão globais relativamente às abordagens do chefe e do colaborador

Fonte: Autor

6 - Conclusão

Numa análise geral é possível verificar que 80% dos inquiridos evidencia um enorme gosto pela área (Figura 14).

Uma grande parte dos inquiridos possui uma visão conservadora em relação ao conflito. Para estes o conflito consiste em algo somente prejudicial não se retirando nada de bom deles, contudo também existe um grupo, menor, que olha para eles de forma interacionista, isto é, consideram que o conflito traz prejuízos mas também benefícios (Figuras 19 e 20).

Após este estudo é possível verificar que paira um certo desconforto no seio da organização. A demora e resistência demonstrada no preenchimento dos questionários evidenciou um certo receio em ser-se identificado pelos chefes e/ou pelos próprios colegas. Realça-se ainda que esta postura, tomada por grande parte dos inquiridos, poderá estar relacionada com o “*timing*” em que este questionário foi aplicado, uma vez que houve um desentendimento que surgiu no seio da organização.

No que toca à satisfação com o trabalho, dos 97,50% de inquiridos que responderam à questão, uma boa parte (65%) voltaria a escolher a mesma profissão (Figura 15). Em relação à organização, dos 82,50% de inquiridos que responderam à questão, 60,61% voltariam a escolher a mesma organização (Figura 16). Além disso em relação ao ambiente da organização, dos 97,50% de inquiridos que responderam à questão, 33,33% (praticamente um terço da amostra) classifica-o como pouco ou nada satisfatório (Figura 17).

Pela análise efetuada, verificou-se que os fatores “macro”, “micro”, variáveis demográficas e outras características, que mais influenciam o comportamento em relação aos colegas, são mais do cariz pessoal do que organizacional (Figura 21, 22, 23 e 24).

Relativamente às principais fontes que originam conflitos na organização é possível verificar pela Figura 25, que as principais razões são pessoais (Comportamento dos colegas e Quebras ou falhas na comunicação) sendo a seguinte mais do cariz organizacional (Indefinição de tarefas e responsabilidades).

Quanto às dimensões de conflitos a que mais se evidencia é entre indivíduos (Figura 28), sendo a principal causa a interação entre colegas (Figura 30).

Com base nos resultados obtidos podemos confirmar que os conflitos existentes são mais do cariz pessoal do que propriamente organizacional.

Através da análise efetuada, verificou-se que cerca de 25% da amostra está descontente quanto à supervisão do seu chefe (Figura 18), daqui se depreende que a análise da supervisão do chefe foi interpretada mais de acordo com a gestão do trabalho realizado do que com a gestão dos conflitos como se irá apresentar de seguida.

Pelos resultados obtidos é notória a necessidade de implementar uma melhoria de Gestão de Conflitos dentro da organização, tal como se pode confirmar nas Figuras 26 e 27. Na Figura 26, relativamente à classificação da perceção do conflito, dos 95% de inquiridos que responderam à questão, 50% (praticamente metade da amostra) classificam o conflito como manifesto, ou seja, como um fenómeno que já atingiu as partes envolvidas, sendo percebido também pela vizinhança,

colocando em risco o bom funcionamento da organização. Na Figura 27 avalia-se a evolução dos conflitos, de acordo com a escala de 9 níveis. O normal é estes atingirem níveis que variam no intervalo do 3 ao 6, contudo é de salientar que por algumas vezes estes já atingiram o último nível de evolução (9) o que implica violência verbal e física.

Perante a existência de um conflito, o chefe da organização tem tendência em seguir uma abordagem de processo (Figura 32), procurando desativar o conflito, confrontar as partes envolvidas de forma a criar uma discussão aberta e procurando uma solução conjunta. Em relação aos inquiridos, não existe uma abordagem em concreto, isto porque são vários os elementos (quarenta) a realizarem uma auto avaliação o que resulta numa diversidade de abordagens (Figura 33) nas quais se destacam a desativação do conflito (abordagem de processo); reconhecimento que o conflito provém de ideias contraditórias, recursos escassos, ou questões de interdependência de funções, procurando dar prioridade aos objetivos comuns em detrimento dos pessoais (abordagem estrutural); adoção de regras através do desenvolvimento prévio de regras e regulamentos para a resolução dos conflitos (abordagem mista). A nível de avaliação das abordagens, podemos verificar que, no geral, a avaliação relativamente ao chefe é mais baixa do que a auto avaliação dos inquiridos (Figura 34).

Perante o conflito, em relação ao chefe, a Integração ou Colaboração é a estratégia que mais se destaca (Figura 35). Nos inquiridos existe, como é natural uma diversidade nas estratégias usadas (Figura 36), pelas mesmas razões já referidas. A nível de avaliação das estratégias, podemos verificar que, no geral, a avaliação relativamente ao chefe é mais baixa do que a auto avaliação dos inquiridos (Figura 37).

Perante este panorama, diante de uma organização que envolve vários trabalhadores não existe uma abordagem nem uma estratégia certa para enfrentar o conflito, isto é, cada conflito é um conflito, uma ação, uma ideia contraditória, por norma sempre diferentes. O conflito deve sim ser estudado e perante o cenário apresentado escolher qual a abordagem e estratégia que melhor se enquadra para resolver o problema.

Durante o desenvolvimento da componente empírica deste estudo a dificuldade sentida na recolha de dados acabou por condicionar a possibilidade de uma análise generalizada ao todo da organização. Assim no futuro uma investigação que possa desenvolver a mesma temática e objeto de estudo deverá assentar numa metodologia de resposta ao instrumento de recolha de dados que permita o despistar das situações acima referidas como condicionantes.

Este trabalho demonstrou a necessidade de uma implementação efetiva de uma política de gestão organizacional eficaz na resolução de conflitos.

7 - Bibliografia

- Almeida, F. N. (2007). *Psicologia para Gestores - Comportamentos de sucesso nas organizações*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alméri, T. M., Barbosa, E. G., & Nascimento, A. (ago/dez de 2014). Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da FATEA - RAF*, pp. 54-71.
- Amaro, A. D. (2009). *O Socorro em Portugal - Organização, formação e cultura de segurança nos corpos de bombeiros, no quadro da Protecção Civil*. (Dissertação de doutoramento, Faculdade de Letras Universidade do Porto). Porto: Faculdade de Letras - Universidade do Porto. Obtido de <http://www.bombeiros.pt/wp-content/uploads/2013/11/O-Socorro-em-Portugal-Organizacao-Formacao-e-Seguranca.pdf>
- Barbosa, A. d. (2015). *A ARTE DE LIDERAR: O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS*. IGARASSU: Faculdade de Teologia Integrada.
- Bombeiros. (14 de Julho de 2016). *Bombeiros.pt - O Portal dos Bombeiros Portugueses*. Obtido de Bombeiros.pt: <http://www.bombeiros.pt/historial/historial.html>
- Casado, T. (2007). *Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas*. In: *RC. Santos (Org.). Manual de gestão empresarial - conceitos e aplicações nas empresas brasileiras*, pp.212-233. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Santafé de Bogota: McGraw-Hill.
- Coser, L. A. (1956). *The Functions of Social Cinflict*. New York: The Free Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH,LDA.
- Dahrendorf, A. (1974). *Ensaio de Teoria da Sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Dimas, I. D., & Lourenco, P. R. (2011). *Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. doi:http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_4
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada. *Psychologica*, pp. 103-109.
- Dreu, C. K., & Viert, E. V. (1997). *Using Conflict in Organizations*. London: Sage Publications.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Franque, P. F. (2006). *Análise dos Estilos de Gestão do Conflito Predominantes em Ambiente Laboral dos Enfermeiros da Ilha de S. Miguel*. Açores: Universidade dos Açores.
- Giddens, A. (1991). *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: UNESP.
- Giddens, A. (2000). *Sociología*. Espanha: COIMOFF, S.A.
- Gonçalves, L. (s.d.). *Apostila de Gestão de Conflitos e Negociações Sindicais - I Unidade - Gestão de Conflitos 1ª Apostila*.
- Guillén Gestoso, C. (2007). *Estratégias de Negociação*. Lisboa: Padago LDA.

- Guimarães, V. d. (2007). *Bases de Poder do Supervisor, Conflitos Intragrupais e Comprometimento Organizacional e com a Equipe: Um Estudo Exploratório*. Uberlândia: UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA -Instituto de Psicologia.
- Hitt, A. M., Miller, C. C., & Colella, A. (2007). *Comportamento organizacional - uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper and Row Publishers.
- Machado, J. P. (1991). *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*. Lisboa: alfa.
- Manuel, E. G. (05 de 2006). *Management of Conflicts and Negotiation*. Obtido de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.899297>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (03 de 07 de 2006). Qual a fiabilidade do alpha de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, pp. 65-90.
- Matthiensen, A. (2011). *Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários*. Boa Vista, RR: Embrapa Roraima.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, E. M., & Sayed, K. M. (2002). *Administração de Conflitos Volume V - Gestão do Capital Humano - FAE Business School*. Curitiba: Gazeta do Povo.
- Neto, Á. F. (2005). *Gestão de Conflitos*. São Paulo: Faculdade Cantareira.
- Oswaldo, Y. (9 de 6 de 2013). <http://yedaoswaldo.blogspot.pt>. Obtido em 04 de 11 de 2016, de <http://yedaoswaldo.blogspot.pt>: <http://yedaoswaldo.blogspot.pt/2013/06/o-lider-na-administracao-de-conflitos.html>
- Peixoto, A. M., & da Cruz, A. J. (2005). *Bombeiros Municipais de Viana do Castelo 225 Anos* (Câmara Municipal de Viana do Castelo ed.). Viana do Castelo: Câmara Municipal de Viana do Castelo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Público.pt*. (30 de 08 de 2013). Obtido de Público.pt: <https://www.publico.pt/floresta-em-perigo/o-bombeiro>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual da Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual da Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Connecticut: Quorum Books.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Rondeau, A. (1996). *A gestão dos conflitos nas organizações*. In CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 3). São Paulo: Atlas.
- Serrano, G., & Rodriguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Sousa, F. H. (2006). *Os comportamentos nas organizações*. Lisboa: Verbo.

- Spagnol, C. A., & L'Abbate, S. (06 de Out-Dez de 2010). CONFLITO ORGANIZACIONAL: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS PARA SUBSIDIAR O GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM. *Cienc Cuid Saude*, pp. 822-827.
- Tannenbaum, F. (1938). *Crime and the Community*. New York e Londres: Columbia University Press.
- Wagner, I., & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional - criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

Apêndices

Apêndice I – Pedido de Autorização



O aluno Fernando Santa-Marina Gomes da Cunha, que frequenta o Curso de Mestrado em Gestão das Organizações da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viana do Castelo, pretende realizar a sua dissertação fazendo um estudo intitulado “Gestão de Conflitos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo – Um estudo de caso”. Desta forma, venho solicitar a V. Ex.as a possibilidade de realizar um inquérito aos elementos do Corpo Ativo dos Bombeiros Municipais de Viana do Castelo com o objetivo de identificar e analisar os aspetos relacionados com a gestão de conflitos nesta organização.

Agradece-se a colaboração de V.as Ex.as pois reconhecemos que será fundamental para o sucesso do estudo. Todos os dados obtidos terão tratamento confidencial. A informação obtida será codificada e estará no final à disposição.

Os orientadores

(Prof. Doutor Paulo Rodrigues)

(Prof. Doutor José Miguel Veiga)

Apêndice II – Inquérito Pré-Teste

Caracterização Sociodemográfica

Idade _____ Género _____ Freguesia onde reside _____

Estado Civil:	Solteiro	União de facto		Casado	Divorciado	Viúvo
Habilitação Escolar:	Ensino Básico	Ensino Secundário	Curso Profissional	Licenciatura	Pós Graduação	Mestrado

Vínculo na Organização

Há quanto tempo trabalha para os Bombeiros Municipais de Viana do Castelo? _____ anos.

Tipo de Horário: Fixo _____ Porturnos _____ Carga horária semanal _____ h.

Número de horas extras _____ h.

Indique as 3 principais razões que o levaram a trabalhar para esta organização:	
1 - Aconselhamento familiar	
2 - Exemplo familiar	
3 - Pressão Familiar	
4 - Prestígio Social	
5 - Regalias	
6 - Gosto pela área	
7 - O tipo de tarefas associadas aos Bombeiros	
8 - Único trabalho que se via a desempenhar	
9 - Noção dos riscos	
10 - A possibilidade de encontrar <u>trabalho remunerado</u>	
11 - A possibilidade de obter formação	
12 - Oportunidade de progressão na carreira	
13 - Facilidade de entrada	
14 - Instinto protetor	
15 - Possibilidade de pertencer a um grupo	
16 - Oportunidade de conviver com iguais	
17 - Outros:	

Se recuasse no tempo:	Não	Provavelmente Não	Indiferente	Provavelmente Sim	Sim
<u>voluntaria</u> escolher este trabalho?					
<u>voluntaria</u> escolher esta organização?					

Numa escala de 1 a 5, classifique:	1) <u>não</u> satisfaz	2) <u>satisfaz</u> pouco	3) <u>satisfaz</u>	4) <u>satisfaz</u> bastante	5) <u>excelente</u>
O ambiente da sua organização					
O nível de supervisão do seu chefe					

Como encara os conflitos organizacionais	Prejudiciais	Benéficos	Prejudiciais e Benéficos	Indiferentes	Sem opinião
Em relação à organização?					
Em relação aos trabalhadores?					

Assinale os 3 fatores que mais influenciam o seu comportamento em relação aos seus colegas, na Organização.	
1 - Diferenças Culturais	
2 - Diferenças em relação à Classe Social	
3 - Questões Familiares	
4 - Amizades	
5 - Questões Institucionais	
6 - Experiências pessoais	
Assinale os 3 fatores que mais influenciam o seu comportamento em relação aos seus colegas, na Organização.	
1 - Questões sobre valores	
2 - Questões sobre crenças	
3 - Questões sobre atitudes	
4 - Questões emocionais	
5 - Competência a nível pessoal	
6 - Motivação a nível pessoal	
Das seguintes variáveis demográficas, indique as 3 que mais influenciam o seu comportamento em relação aos seus colegas.	
1 - Género	
2 - Idade	
3 - Saúde Física e Mental	
4 - Grau de escolaridade	
5 - Tipo de Função na Organização	
6 - Tempo de permanência na Organização	
Das seguintes variáveis, indique as 3 que mais influenciam o seu comportamento em relação aos seus colegas	
1 - Personalidade	
2 - Estilo de resolução de problemas	
3 - Capacidade de aprendizagem do seu colega	
4 - Necessidades (descanso, alimentação, auto-realização)	
5 - Expectativas pessoais	
6 - Atribuição de responsabilidades	
7 - Auto-estima	
8 - Processo de percepção de justiça dentro da Organização	
9 - Satisfação como trabalho	
10 - Gestão das emoções pessoais e nas relações interpessoais	
11 - Grau de stress sentido	
12 - Hábitos de trabalho	
Da experiência que já adquiriu a trabalhar na organização, do seu ponto de vista, assinala as 3 fontes principais, que originam o conflito.	
1 - Recursos Escassos	
2 - Indefinição de tarefas e responsabilidades.	
3 - Quebras/ Falhas na comunicação	
4 - Conflitos relacionados com o Comportamento dos colegas	
5 - Diferenças de poder e de <u>status</u>	
6 - Diferenças nas metas/ objetivos	

Quando o conflito surge no seio da Organização, normalmente... (Assinale somente 1 das opções)	
Não é claro, não existindo nos indivíduos abrangidos um conhecimento da sua existência, o que faz com que não possa ser trabalhado	
Os indivíduos percebem de forma racional a presença do conflito, embora não existam manifestações abertas do mesmo	
Atinge as duas partes, há emoção e forma consciente.	
Já alcançou as duas partes, é percebido pela vizinhança e pode afetar o funcionamento do grupo ou da organização.	

No seio da Organização, após o surgimento do conflito que propoções normalmente ele atinge? (Assinale as 3 opções mais comuns)	
É visto como um fenómeno racional, aberto e objetivo.	
Os indivíduos fazem generalizações e procuram explicar/ mostrar determinados padrões de comportamento	
Os envolvidos no conflito começam a mostrar uma grande desconfiança pela opção escolhida pela outra parte	
Os indivíduos abrangidos pelo conflito começam a estabelecer imagens preconcebidas em relação ao outro lado, consequência das experiências vivenciadas ou de preconceitos já formados, adotando desta forma uma posição fixa e rígida.	
Os envolvidos adotam uma postura do género "continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até ao fim!" dificultando a saída da outra parte envolvida.	
Os envolvidos começam a fazer ameaças, clarificando de forma evidente as punições. A comunicação vai ficando cada vez mais restrita.	
Os indivíduos começam a apresentar comportamentos destrutivos, onde as partes envolvidas começam a sentir-se desprovidas de sentimentos.	
A prioridade dos envolvidos passa a ser auto preservar e proteger, sendo a grande motivação a preparação para atacar e ser atacado.	
Os indivíduos abrangidos chegam às vias de facto, tendo como única solução a retirada de uma das partes ou a derrota de uma delas.	

Assinale as 3 principais dimensões de conflitos, que normalmente surgem na organização.	
1 - Conflitos do indivíduo (Intrapessoais).	
2 - Conflito entre indivíduos.	
3 - Conflito entre indivíduo (s) e grupo(s).	
4 - Conflitos entre grupos da mesma organização.	
5 - Conflitos entre Organizações (entre a sua organização e outra).	
1) <i>Conflito do indivíduo</i> A nível do indivíduo que tipo de conflito é o mais comum dentro da organização.	
O indivíduo precisa de escolher uma de duas opções que igualmente lhe agradam.	
O indivíduo precisa de escolher uma de duas opções que são igualmente desagradáveis.	
O indivíduo tem de decidir-se por uma de duas opções que possuem prós e contras.	
2) <i>Conflito entre indivíduos;</i> 3) <i>Conflitos entre indivíduos e Grupo;</i> 4) <i>Conflito entre grupos da mesma organização;</i> Nestas dimensões o conflito surge normalmente por causa ...	
1 - Da interação entre colegas.	
2 - Do conteúdo e objetivos do trabalho.	
3 - Da forma como o trabalho é realizado	
4 - Greves	
5 - Sabotagens	
6 - Absentismo	
5) <i>Entre Organizações</i> Os conflitos traduzem-se em...	
1 - Choques entre organizações devido a objetivos/ ideias diferentes.	
2 - Outro:	

Numa escala de 1 a 7 em que 1 representa discordo muito, 2 discordo, 3 discordo pouco, 4 Nem discordo nem concordo, 5 concordo pouco, 6 concordo e 7 concordo muito, preencha as seguintes tabelas.

Perante a existência de um conflito														
	A abordagem do meu chefe passa por:							A minha abordagem passa por:						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Reconhecer que o conflito tem origem em ideias originadas por condições de desigualdade, ou recursos escassos, ou por questões de interdependência, procurando passar a mensagem de que os interesses são comuns evitando os objetivos pessoais.														
No caso concreto do chefe, ele interfere nos recursos partilhados através de um sistema de recompensas formais e de incentivos para recompensar o desempenho em conjunto e combinado de dois ou mais grupos, criando um objetivo comum.														
No caso concreto do chefe, ele reduz a interdependência, procurando separar fisicamente os grupos a nível estrutural.														
Desativar o conflito														
Procurar uma confrontação entre as partes envolvidas, para que o conflito seja aberto e haja uma discussão direta e hostil.														
Colaborar, através de um trabalho unido entre as partes, como o objetivo de solucionar os problemas através de soluções que satisfaçam as duas partes.														
Adota regras através do desenvolvimento prévio de regras e regulamentos para a resolução dos conflitos.														
Cria papéis integradores ou de ligação, ou seja, recorre a terceiras partes na organização que terão a missão de intermediar a comunicação entre as partes e o conflito.														

Numa escala de 1 a 7 em que 1 representa discordo muito, 2 discordo, 3 discordo pouco, 4 Nem discordo nem concordo, 5 concordo pouco, 6 concordo e 7 concordo muito, preencha as seguintes tabelas.

Perante a existência de um conflito														
	A forma do meu chefe o resolver passa por:							A minha forma de o resolver passa por:						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Partilhar a informação como o objetivo de atingir uma meta agradável para as partes envolvidas.														
Encarar a outra parte, expondo as ideias, as divergências, procurando os motivos do conflito.														
Procurar veras divergências como algo enriquecedor para a organização														
Procurar por de lado os objetivos pessoais em prol de uma solução conjunta.														
Descurar-se dos objetivos pessoais														
Enfatizar os interesses em comum em detrimento dos pessoais.														
Atingir unicamente os interesses pessoais descuidando-se dos da outra parte.														
Procurar argumentos que suportem a posição tomada de forma a controlar a situação.														
Fugir ou negar a existência do problema.														
Não interferir no conflito.														
No caso do chefe, reprende o conflito criando um ambiente que beneficia os que respeita as regras e pune quem perturba a harmonia do grupo.														
Demorar a dar a opinião ou a posição tomada.														
Procurar uma solução a meio termo para as partes envolvidas.														
Renunciar a uma parte do objetivo pessoal, como o objetivo de atingir uma solução aceite pelos dois lados.														
Focalizar-se nos interesses pessoais e nos do próximo														
Procurar a solução com a ajuda de uma terceira parte.														
No caso do chefe, procura encontrar as causas e tenta resolver o conflito através de mudanças de atitudes e comportamentos dos elementos integrantes.														
No caso do chefe, muda funcionários de sector.														

Apêndice III – Inquérito Final

Caracterização Sociodemográfica

1.1) Idade _____ 1.2) Género _____ 1.3) Freguesia onde reside _____

1.4) Estado Civil:	Solteiro	União de facto		Casado	Divorciado	Viuvo
1.5) Habilitação Escolar:	Ensino Básico	Ensino Secundário	Curso Profissional	Licenciatura	Pós Graduação	Mestrado

Vínculo na Organização

2.1) Há quanto tempo trabalha para os Bombeiros Municipais de Viana do Castelo? _____ anos.

2.2) Tipo de Horário: Fiso _____ Parturmos _____

2.3) Carga horária semanal _____ h

2.4) Número de horas extras _____ h.

3) Indique as 3 principais razões que o levaram a trabalhar para esta organização:	
3.1) Aconselhamento familiar	
3.2) Exemplo familiar	
3.3) Pressão Familiar	
3.4) Prestígio Social	
3.5) Regalias	
3.6) Gostou da área	
3.7) O tipo de tarefas associadas aos Bombeiros	
3.8) Único trabalho que se via a desempenhar	
3.9) Noção dos riscos	
3.10) A possibilidade de encontrar trabalho remunerado	
3.11) A possibilidade de obter formação	
3.12) Oportunidade de progressão na carreira	
3.13) Facilidade de entrada	
3.14) Instinto protetor	
3.15) Possibilidade de pertencer a um grupo	
3.16) Oportunidade de conviver com iguais	
3.17) Outro:	

4) Se recuasse no tempo:	Não	Provavelmente Não	Indiferente	Provavelmente Sim	Sim
4.1) <u>gostaria</u> a escolher este trabalho?					
4.2) <u>gostaria</u> a escolher esta organização?					

5) Numma escala de 1 a 5, classifique:	1) não satisfaz	2) satisfaz pouco	3) satisfaz	4) satisfaz bastante	5) excelente
5.1) O ambiente da sua organização					
5.2) O nível de supervisão do seu chefe					

6) Como encara os conflitos organizacionais	Prejudiciais	Benéficos	Prejudiciais e Benéficos	Indiferentes	Sem opinião
6.1) Em relação à organização?					
6.2) Em relação aos trabalhadores?					

7) Assinale os 3 fatores que mais influenciam o seu comportamento em relação aos seus colegas, na Organização.	
7.1) Diferenças Culturais	
7.2) Diferenças em relação à Classe Social	
7.3) Questões Familiares	
7.4) Amizades	
7.5) Questões Institucionais	
7.6) Experiências pessoais	
8) Assinale os 3 fatores que mais influenciam o seu comportamento em relação aos seus colegas, na Organização.	
8.1) Questões sobre valores	
8.2) Questões sobre crenças	
8.3) Questões sobre atitudes	
8.4) Questões emocionais	
8.5) Competência a nível pessoal	
8.6) Motivação a nível pessoal	
9) Das seguintes variáveis demográficas, indique as 3 que mais influenciam o seu comportamento em relação aos seus colegas.	
9.1) Género	
9.2) Idade	
9.3) Saúde Física e Mental	
9.4) Grau de escolaridade	
9.5) Tipo de Função na Organização	
9.6) Tempo de permanência na Organização	
10) Das seguintes variáveis, indique as 3 que mais influenciam o seu comportamento em relação aos seus colegas.	
10.1) Personalidade	
10.2) Estilo de resolução de problemas	
10.3) Capacidade de aprendizagem do seu colega	
10.4) Necessidades (de sono, alimentação, auto realização)	
10.5) Expectativas pessoais	
10.6) Atribuição de responsabilidades	
10.7) Auto estima	
10.8) Processo de perceção de justiça dentro da Organização	
10.9) Satisfação com o trabalho	
10.10) Gestão das emoções pessoais e nas relações interpessoais	
10.11) Grau de stress sentido	
10.12) Hábitos de trabalho	

11) Da experiência que já adquiriu a trabalhar na organização, do seu ponto de vista, assinale as 3 fontes principais, que originam o conflito.	
11.1) Recursos Escassos	
11.2) Indefinição de tarefas e responsabilidades.	
11.3) Quebras/ Falhas na comunicação	
11.4) Conflitos relacionados com o Comportamento dos colegas	
11.5) Diferenças de poder e de <i>status</i>	
11.6) Diferenças nas metas/objetivos	

12) Quando o conflito surge no seio da Organização, normalmente... (Assinale somente 1 das opções)	
12.1) Não é claro, não existindo nos indivíduos abrangidos um conhecimento da sua existência, o que faz com que não possa ser trabalhado	
12.2) Os indivíduos percebem de forma racional a presença do conflito, embora não existam as manifestações abertas do mesmo	
12.3) Atinge as duas partes, há emoção e forma consciente.	
12.4) Já alcançou as duas partes, é percebido pela vizinhança e pode afetar o funcionamento do grupo ou da organização.	

13) No seio da Organização, após o surgimento do conflito que proporções normalmente ele atinge? (Assinale as 3 opções mais comuns)	
13.1) É visto como um fenómeno racional, aberto e objetivo.	
13.2) Os indivíduos fazem generalizações e procuram explicar/ mostrar determinados padrões de comportamento	
13.3) Os envolvidos no conflito começam a mostrar uma grande desconfiança pela opção escolhida pela outra parte	
13.4) Os indivíduos abrangidos pelo conflito começam a estabelecer imagens preconcebidas em relação ao outro lado, consequência das experiências vivenciadas ou de preconceitos já formados, adotando desta forma uma posição fixa e rígida.	
13.5) Os envolvidos adotam uma postura do género "continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até ao fim!" dificultando a saída da outra parte envolvida.	
13.6) Os envolvidos começam a fazer ameaças, clarificando de forma evidente as posições. A comunicação vai ficando cada vez mais restrita.	
13.7) Os indivíduos começam a apresentar comportamentos destrutivos, onde as partes envolvidas começam a sentir-se desprovidas de sentimentos.	
13.8) A prioridade dos envolvidos passa a ser auto preservar e proteger, sendo a grande motivação a preparação para atacar e ser atacado.	
13.9) Os indivíduos abrangidos chegam às vias de facto, tendo como única solução a retirada de uma das partes ou a derrota de uma delas.	

14) Assinale as 3 principais dimensões de conflitos, que normalmente surgem na organização.	
14.1) Conflitos do indivíduo (Intrapessoais). (se é uma das escolhidas, passe para a 14.6)	
14.2) Conflito entre indivíduos. (se é uma das escolhidas, passe para a 14.7)	
14.3) Conflito entre indivíduo(s) e grupo(s). (se é uma das escolhidas, passe para a 14.7)	
14.4) Conflitos entre grupos da mesma organização. (se é uma das escolhidas, passe para a 14.7)	
14.5) Conflitos entre Organizações (entre a sua organização e outra). (se é uma das escolhidas, passe para a 14.8)	
14.6) Anível do indivíduo que tipo de conflito é o mais comum dentro da organização? 1 Opção	
14.6.1) O indivíduo precisa de escolher uma de duas opções que igualmente lhe agradam.	
14.6.2) O indivíduo precisa de escolher uma de duas opções que são igualmente desagradáveis.	
14.6.3) O indivíduo tem de decidir-se por uma de duas opções que possuem prós e contras.	
14.7) Nestas dimensões o conflito surge normalmente por causa... 1 Opção	
14.7.1) Da interação entre colegas.	
14.7.2) Do conteúdo e objetivos do trabalho.	
14.7.3) Da forma como o trabalho é realizado	
14.7.4) Greves	
14.7.5) Sabotagens	
14.7.6) Absentismo	
14.8) Os conflitos traduzem-se em... 1 Opção	
14.8.1) Choques entre organizações devido a objetivos/ideias diferentes.	
14.8.2) Outro:	

Numa escala de 1 a 7 em que 1 representa **discordo muito**, 2 **discordo**, 3 **discordo pouco**, 4 **Nem discordo nem concordo**, 5 **concordo pouco**, 6 **concordo** e 7 **concordo muito**, preencha a tabela **15.1)** sobre a abordagem do seu chefe e a tabela **15.2)** sobre a sua abordagem, *avaliar os oito itens*.

15) Perante a existência de um conflito,	15.1) A abordagem do meu chefe passa por:							15.2) A minha abordagem passa por:						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<i>Item 1)</i> Reconhecer que o conflito tem origem em ideias originadas por condições de desigualdade, ou recursos escassos, ou por questões de interdependência, procurando passar a mensagem de que os interesses são comuns evitando os objetivos pessoais.														
<i>Item 2)</i> No caso concreto do chefe, ele interfere nos recursos partilhados através de um sistema de recompensas formais e de incentivos para recompensar o desempenho em conjunto e combinado de dois ou mais grupos, criando um objetivo comum.														
<i>Item 3)</i> No caso concreto do chefe, ele reduz a interdependência, procurando separar fisicamente os grupos a nível estrutural.														
<i>Item 4)</i> Desativar o conflito														
<i>Item 5)</i> Procurar uma confrontação entre as partes envolvidas, para que o conflito seja aberto e haja uma discussão direta e hostil.														
<i>Item 6)</i> Colaborar, através de um trabalho unido entre as partes, com o objetivo de solucionar os problemas através de soluções que satisfaçam as duas partes.														
<i>Item 7)</i> Adotar regras através do desenvolvimento prévio de regras e regulamentos para a resolução dos conflitos.														
<i>Item 8)</i> Criar papéis integradores ou de ligação, ou seja, recorre a terceiras partes na organização que tenham a missão de intermediar a comunicação entre as partes e conflito.														

Página 5 de 6

Numa escala de 1 a 7 em que 1 representa **discordo muito**, 2 **discordo**, 3 **discordo pouco**, 4 **Nem discordo nem concordo**, 5 **concordo pouco**, 6 **concordo** e 7 **concordo muito**, preencha a tabela **16.1)** sobre as estratégias do seu chefe e a tabela **16.2)** sobre as suas estratégias, *avaliar todos os itens*.

16) Perante a existência de um conflito,	16.1) A forma do meu chefe o resolver passa por:							16.2) A minha forma de o resolver passa por:						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<i>Item 1)</i> Partilhar a informação com o objetivo de atingir uma meta agradável para as partes envolvidas.														
<i>Item 2)</i> Encorar a outra parte, expondo as ideias, as divergências, procurando os motivos do conflito.														
<i>Item 3)</i> Procurar ver as divergências como algo enriquecedor para a organização														
<i>Item 4)</i> Procurar por de lado os objetivos pessoais em prol de uma solução conjunta.														
<i>Item 5)</i> Descurar-se dos objetivos pessoais														
<i>Item 6)</i> Enfatizar os interesses em comum em detrimento dos pessoais.														
<i>Item 7)</i> Atingir unicamente os interesses pessoais descurando-se dos da outra parte.														
<i>Item 8)</i> Procurar argumentos que suportem a posição tomada de forma a controlar a situação.														
<i>Item 9)</i> Fugir ou negar a existência do problema.														
<i>Item 10)</i> Não interferir no conflito.														
<i>Item 11)</i> No caso do chefe, repreende o conflito criando um ambiente que beneficia os que respeitam as regras e pune quem perturba a harmonia do grupo.														
<i>Item 12)</i> Demorar a dar a opinião ou a posição tomada.														
<i>Item 13)</i> Procurar uma solução a meio termo para as partes envolvidas.														
<i>Item 14)</i> Renunciar a uma parte do objetivo pessoal, com o objetivo de atingir uma solução aceite pelos dois lados.														
<i>Item 15)</i> Focalizar-se nos interesses pessoais e nos do próximo														
<i>Item 16)</i> Procurar a solução com a ajuda de uma terceira parte.														
<i>Item 17)</i> No caso do chefe, procura encontrar as causas e tenta resolver o conflito através de mudanças de atitudes e comportamentos dos elementos integrantes.														
<i>Item 18)</i> No caso do chefe, muda funcionários de sector.														

Página 6 de 6

Apêndice IV – Quadros de Comando, Activo, Especialistas e Auxiliares, Reserva e Honra

AUTORIDADE NACIONAL DE PROTECÇÃO CIVIL

COMANDO DISTRICTAL DE OPERAÇÕES DE SOCORRO DE VIANA DO CASTELO

Relação de pessoal do Corpo de Bombeiros Municipais de Viana do Castelo

Quadros de Comando, Activo, Especialistas e Auxiliares, Reserva e Honra

N.º	NOME	Função/Posto	Idade	B. Ident. CIVIL		Profissão	Habilitações	DATA		Situação	Observações	
				Número	Arquivo			Adm. corpo	Promoção			
1	13800001	António José da Cruz	Comandante	56	3833011	Viana	Bombeiro	Licenciatura	80JAN01	16DEZ13	Activo	
2	16820187	João Carlos Dias de Carvalho	Chefe	57	4317612	"	Bombeiro	9º Ano	82JUL01	08DEZ04	Activo	
3	16870337	Jorge Manuel Alves do Nascimento	Subchefe	55	5777932	"	Bombeiro	12º Ano	87JUN29	04JUL15	Activo	
4	16820188	Joaquim Fernandes Pereira	"	54	8034072	"	Bombeiro	2º Grau	82JUL01	04JUL15	Activo	
5	16820185	Fernando Joaquim Oliveira Gomes	"	60	6931228	"	Bombeiro	2º Grau	82JUL01	04JUL15	Activo	
6	16870334	Carlos Manuel Melo Ferreira dos Santos	"	55	5811465	"	Bombeiro	12º Ano	87JUN29	08DEZ05	Activo	
7	16870339	José Manuel Araújo Ramos	1.ª Classe	55	5903503	"	Bombeiro	9º Ano	87JUN29	01JUL16	Activo	
8	16870331	Agostinho Américo Pires Silva Caetano	"	51	7295881	"	Bombeiro	6º Ano	87JUN29	01JUL16	Activo	
9	16870336	João Luis Alves Pereira	"	48	8465949	"	Bombeiro	12º Ano	87JUN29	01JUL16	Activo	
10	16870342	Miguel Morais Gramacho Silva	"	53	7403818	"	Bombeiro	6º Ano	87JUN29	04JUL19	Activo	
11	16820189	Joaquim Oliveira Silva	"	53	7424812	"	Bombeiro	6º Ano	82JUL01	04JUL19	Activo	
12	16870343	Paulo Jorge Morais Valdrês	"	48	9979096	"	Bombeiro	9º Ano	87JUN29	04JUL19	Activo	
13	16870333	Carlos Alberto Rebelo Fernandes	"	53	7846376	"	Bombeiro	9º Ano	87JUN29	04JUL19	Activo	
14	16870338	José Carlos Soares Pereira	"	54	8177610	"	Bombeiro	9º Ano	87JUN29	04JUL19	Activo	
15	16870340	Manuel Fernandes Lima Veiga	"	48	9201182	"	Bombeiro	9º Ano	87JUN29	04JUL19	Activo	
16	16870341	Manuel da Silva Rodrigues	"	53	7634475	"	Bombeiro	2º Grau	87JUN29	04JUL19	Activo	
17	16980278	Rolando Fernandes Rei	2.ª Classe	44	10353729	"	Bombeiro	12º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
18	16980272	José Miguel Quesado Santos	"	48	8546545	"	Bombeiro	12º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
19	16980271	José Manuel Lima da Silva	"	44	9752606	"	Bombeiro	12º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
20	16980277	Raúl Manuel Dias de Carvalho	"	46	9646066	"	Bombeiro	9º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
21	16980263	Artur Manuel Ribeiro Cunha Matos	"	47	9729797	"	Bombeiro	9º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
22	16980261	Arnaldo Rogério Dinis Rodrigues	"	53	7446072	"	Bombeiro	9º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
23	16980273	Luis Manuel Pedra Bento Alves	"	49	7680278	"	Bombeiro	12º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
24	16980269	Jorge Luis Novo Rodrigues Alves	"	44	10371897	"	Bombeiro	9º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
25	16980276	Paulo Sérgio Dias Ferreira Gonçalves	"	44	10382502	"	Bombeiro	12º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	

(a) Sapadores, Municipais ou Voluntários. (b) Inscrever por esta ordem e dentro desta por funções/postos e antiguidade.

(c) Não havendo Comandante efectivo, o Comandante interino é designado com o posto que lhe pertence.

(v.s.f.f.)
Mod.SNB

N.º Mec.	NOME	Função/Posto	Idade	B. Ident. CIVIL		Profissão	Habilitações	DATA		Situação	Observações	
				Número	Arquivo			Adm. corpo	Promoção			
26	16980267	João Carlos Gomes P. Lima do Lago	2.ª Classe	52	6599162	Viana	Bombeiro	Licenciatura	98FEV16	04OUT07	Activo	
27	16980262	Artur Agostinho Fernandes Afonso	"	47	10064378	"	Bombeiro	9º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
28	16980264	Avelino Manuel Cambom C. Belchior	"	44	10180781	"	Bombeiro	12º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
29	16980270	José Carlos Cadiha Fontainha	"	47	9208320	"	Bombeiro	9º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
30	16980268	João Rui Dias Rebelo	"	48	8440361	"	Bombeiro	9º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
31	16980274	Luis Rafael Correia M. Carreira	"	43	10982584	"	Bombeiro	9º Ano	98FEV16	04OUT07	Activo	
32	16010077	Albano Silva Lopes	"	45	9879968	"	Bombeiro	Licenciatura	01MAR01	06MAR14	Activo	
33	16010071	Rolando Fernandes Lima	"	40	10870521	"	Bombeiro	Mestrado	01MAR01	06MAR14	Activo	
34	16010072	Pedro Isidro Martins Dias	"	40	10856370	"	Bombeiro	12º Ano	01MAR01	06MAR14	Activo	
35	16010073	António José Afonso Martins	"	49	8441930	"	Bombeiro	9º Ano	01MAR01	06MAR14	Activo	
36	16010079	Albano da Silva Parente	"	49	8166168	"	Bombeiro	9º Ano	01MAR01	06MAR14	Activo	
37	16010074	António Manuel Castro Araújo	"	44	9872086	"	Bombeiro	12º Ano	01MAR01	06MAR14	Activo	
38	16010076	João Carlos da Cruz Caneja	"	42	10843358	"	Bombeiro	12º Ano	01MAR01	06MAR14	Activo	
39	16010075	Raúl Filipe Outeiro Pinto	"	42	10810904	"	Bombeiro	9º Ano	01MAR01	06MAR14	Activo	
40	16010078	Fernando Heliodoro Dias Esteves	"	38	11415960	"	Bombeiro	Licenciatura	01MAR01	06MAR14	Activo	
41	16010080	Paulo José Vieira Afonso Bamba	"	44	9879051	"	Bombeiro	8º Ano	01MAR01	06MAR14	Activo	
42	16980266	Carlos Manuel Silva Ribeiro Ferreira	3.ª Classe	53	5982179	"	Bombeiro	12º Ano	98FEV16	99FEV16	Activo	
43	20025067	Fábio dos Santos Araújo	"	26	13767860	"	Bombeiro	12º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
44	16050055	João Paulo Torres Lima	"	27	13590913	"	Bombeiro	12º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
45	20025026	Rui Roque Correia dos Santos	"	29	13217782	"	Bombeiro	Licenciatura	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
46	20025043	Pedro António Ferreira Nunes	"	33	12601192	"	Bombeiro	9º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
47	20025033	Bruno Alexandre Rodrigues Pereira	"	25	13947799	"	Bombeiro	12º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
48	20025042	Tânia Vanessa Maciel Silva	"	24	14160923	"	Bombeiro	12º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
49	16020089	João Daniel Mota Gomes Miranda	"	30	13072804	"	Bombeiro	9º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
50	20025035	Rui Pedro Carvalhido da Silva	"	29	13209781	"	Bombeiro	9º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
51	20025041	Carlos Miguel Araújo dos Santos	"	25	13931649	"	Bombeiro	11º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
52	16070030	Rui Diogo Rodrigues de Vasconcelos	"	28	13312650	"	Bombeiro	12º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
53	20025068	Filipe André Esteves Cêco	"	29	13613907	"	Bombeiro	9º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
54	20025066	Fábio Manuel Viana Lima Veiga	"	25	13951967	"	Bombeiro	12º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	
55	20022568	Agostinho Manuel Amorim Maciel	"	31	12725052	"	Bombeiro	9º Ano	11DEZ19	12DEZ19	Activo	

(v.s.f.f.)
Mod.SNB

