



**A GESTÃO DE CONFLITOS EM AMBIENTE LABORAL:
ESTUDO NO IBMC E NO IPATIMUP
(INSTITUTOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA)**

por

Sofia Raquel Guimarães Almeida Miguelote

Tese de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientador por:

Prof. Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha

2012

**Com amor e admiração ao meu
Marido e Filhos,
Pais e Irmã**

“Aquele que não é capaz de se governar a si mesmo,
não é capaz de governar os outros.”

Mahatma Gandhi

BIOGRAFIA

Em 2001 ingressei no curso de Biologia Aplicada, na Universidade do Minho, concluindo-o em 2005, com especialização na área da genética.

Em 2006 após uma bolsa de investigação científica, no Instituto de Biologia Molecular e Celular (IBMC), surgiu a necessidade de aumentar a minha formação académica e ingressei na Pós-Graduação de Ciências Médico Legais, no Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar (ICBAS), tendo terminado em 2007.

Em 2007 iniciei um contrato de trabalho com uma indústria farmacêutica com funções de Delegada de Informação Médica (DIM). Com a evolução do trabalho e com perspetiva de alcançar um novo cargo emergiu a intenção, de mais uma vez, aumentar os meus conhecimentos, tendo ingressado no Mestrado de Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia do Porto.

No decorrer do mestrado tive o privilégio de ter uma cadeira, Negociação, lecionada pelo Professor Doutor Pedro Cunha. Esta temática desde logo surtiu um elevado interesse, uma vez que, o trabalho que realizei engloba gerir e direccionar, situações, opiniões, de modo a que possa obter o maior lucro possível para a empresa.

Assim, a presente investigação visa entender de que modo um determinado grupo de pessoas, relacionadas com o mundo das ciências, delibera os seus conflitos.

AGRADECIMENTOS

Ao longo da elaboração da minha dissertação, do primeiro passo ao último, contei com o apoio da minha família, a quem desejo deixar por escrito o meu maior agradecimento.

Nem sempre foi fácil esta escrita, navegar por entre matérias menos específicas para mim. Os contratempos surgiram no decorrer desta elaboração, contudo, devido ao vosso apoio incondicional pude terminá-la, mas acima de tudo, pude aprender novos conceitos e valorizar-me como pessoa.

A ti marido obrigada por abdicares da minha ausência enquanto me debruçava nesta derradeira aventura. A tua paciência, confiança e encorajamento foram parte fundamental do resultado final. Sem o teu apoio e compreensão jamais teria terminado esta derradeira aventura.

Para o meu filho, as desculpas por te ter roubado a minha presença durante uma fase tão importante para ti. Embora me tenha esforçado por trabalhar somente quando dormias as sextas ou quando estavas no berçário... mas mesmo assim, por vezes a minha impaciência levava avante.

Aos meus pais e irmã por acreditarem sempre em mim, por me darem ideias para este trabalho, mas acima de tudo, por compreenderem as minhas ausências em alguns momentos. Sem essa compreensão jamais conseguiria prosseguir.

Ao Professor Doutor Pedro Cunha por me ter facultado algum material para a elaboração desta, tão desejada, tese. A sua paciência e dedicação fizeram-me acreditar no quanto este trabalho é importante e deram-me a coragem para fazer mais e melhor. Obrigada por tudo que mencionou como Professor no Mestrado e obrigada pela paciência no decorrer deste caminho.

Agradeço a todos os meus amigos, que sem saberem, muito me ajudaram. Não só pelas suas experiências de vida, mas também pelas de negócio.

Por fim, não podendo esquecer, os colaboradores da biblioteca central Fernando Pessoa, que foram incansáveis com os meus pedidos.

Também fica aqui o meu obrigada ao José Carlos Machado, Paulo Canedo pelo apoio no IPATIMUP.

Com isto quero somente dedicar este trabalho aos meus filhos e que eles percebam o quanto é fundamental e preciosa a busca incansável pela aprendizagem e pelo conhecimento. Que com essas ferramentas espero que a tua vida seja tornada um pouco mais fácil e que aquilo que não te puder dar, ao menos que te sirva de “lição”.

RESUMO

O presente trabalho enquadra-se nos estudos de conflito ao nível micro, especificamente o conflito interpessoal em contexto organizacional, tendo como principal objetivo aprofundar o conhecimento dos estilos de gestão de conflito em ambiente laboral, em dois institutos de investigação científica, nomeadamente o Instituto de Biologia Molecular e Celular (IBMC) e o Instituto de Patologia e Imunologia Molecular da Universidade do Porto (IPATIMUP).

Com esta investigação pretende-se contribuir para o reconhecimento desta temática ao nível organizacional, tendo em consideração que a gestão construtiva de conflitos constitui uma competência cada vez mais importante para a administração das organizações.

Neste contexto torna-se necessário que os trabalhadores aprendam e desenvolvam novos comportamentos, nomeadamente ao nível da relação com os pares/colegas de trabalho, por forma a terem um melhor ambiente laboral e consequentemente uma maior rentabilidade. Dado que o conflito é um elemento fundamental da vivência em sociedade, procurou-se aferir a capacidade de compreensão e gestão dos conflitos interpessoais ao nível organizacional.

Atualmente, muito se fala na assertividade, sendo sistematicamente referida, requerida e mensurada nos vários processos e técnicas de gestão das pessoas nas organizações. O comportamento assertivo (em oposição ao passivo e ao agressivo) é cada vez mais apresentado como o comportamento eficaz, no que se refere à gestão da situação potencial ou efetivamente conflitual.

Com base nestas premissas, desenvolveu-se um estudo empírico em que participaram 191 colaboradores dos dois referidos institutos, tendo-se aplicado a forma C do *ROCI-II* (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*).

Entre as reflexões, destaca-se o facto dos estilos integração e compromisso serem os mais adotados pelos inquiridos na gestão dos seus conflitos interpessoais com pares/colegas de trabalho. Registaram-se ainda variações cientificamente interessantes em função das restantes características sócio-demográficas analisadas em relação com a utilização de diferentes estilos de gestão de conflito.

ABSTRACT

The aim of this work is to study at the micro level the interpersonal conflict in an organizational context.

The main objective is to deepen the knowledge of the styles of conflict management in the work environment, in two scientific research institutes, the Institute of Molecular and Cell Biology (IBMC) and the Institute of Pathology and Immunology Molecular University of Porto (IPATIMUP). The styles of conflict management among equals in research institutes, IBMC and IPATIMUP are also studied.

This study aims to raise the awareness that constructive conflict management at the organizational level is a growing demand for the senior management of organizations.

In this context it is necessary that the workers learn and develop new behaviours, namely with co-workers. The result will be a better work environment with a higher performance. Since conflict is an intricate part of society at different levels, it became evident the need to understand and manage interpersonal conflicts at organizational level.

The assertiveness is systematically referred, required and measured in people management. Assertiveness as opposed to passive and active behaviours is ever more a requirement for the management of potential or active conflicts.

Based on these assumptions developed a study was fielded to 191 employees of two different research institutes (IBMC and IPATIMUP), using the questionnaire of Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI-II), in form C.

Among the reflections, we highlight the fact styles of integration and commitment are the most used by respondents to manage their interpersonal conflicts with peers/colleagues. However, there were variations in terms of socio-demographic characteristics of the subjects.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	XV

INTRODUÇÃO.....	1
-----------------	---

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO I – O CONFLITO E A ORGANIZAÇÃO

1.1. O INTERESSE CIENTÍFICO SOBRE O CONFLITO.....	4
1.2. CONFLITO ORGANIZACIONAL.....	6
1.3. DINÂMICA E ESPECIFICIDADE DO CONFLITO ORGANIZACIONAL.....	10

CAPÍTULO II – GESTÃO CONSTRUTIVA DE CONFLITOS EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

2.1. INTRODUÇÃO.....	15
2.2. EVOLUÇÃO DO CONFLITO.....	16
2.3. NÍVEIS DE CONFLITO.....	22
2.4. GESTÃO CONSTRUTIVA DO CONFLITO.....	24
2.5. ASPETOS CONTEXTUAIS DO CONFLITO.....	36

CAPÍTULO III – A NEGOCIAÇÃO INTERPESSOAL E ORGANIZACIONAL

3.1. NEGOCIAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	39
3.1.1. UMA COMPETÊNCIA CENTRAL DA GESTÃO: NEGOCIAÇÃO.....	43
3.2. EFICÁCIA NEGOCIAL.....	46
3.2.1. NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA E INTEGRATIVA.....	55
3.2.2. VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A EFICÁCIA NEGOCIAL.....	58
3.3. ANÁLISE DE ALGUMAS VARIÁVEIS DOS NEGOCIADORES.....	63
3.3.1. GÊNERO.....	68
3.3.2. PROCESSOS COGNITIVOS.....	70
3.3.3. MOTIVAÇÕES.....	71
3.3.4. CULTURA.....	72
3.3.5. CARACTERÍSTICAS PESSOAIS.....	75
3.3.6. ASSERTIVIDADE.....	78

PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA

4.1. INTRODUÇÃO.....	83
4.2. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	84
4.3. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	85
4.4. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	86
4.5. AMOSTRA, INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS.....	88

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO.....	92
5.2. CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.....	92
5.3. ANÁLISE DESCRITIVA DAS MÉDIAS POR SUB-GRUPOS AMOSTRAIS.....	96
5.4. QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DO INSTRUMENTO.....	97
5.4.1. FIDELIDADE.....	98
5.4.2. VALIDADE.....	99
5.4.3. SENSIBILIDADE.....	103
5.4.4. BREVES REFLEXÕES FINAIS.....	104
5.5. ANÁLISES DIFERENCIAIS DAS MÉDIAS.....	104
5.5.1. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E SEXO.....	104
5.5.2. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E IDADE.....	107
5.5.3. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E ESTADO CIVIL.....	108
5.5.4. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E GRAU DE ESCOLARIDADE.....	109
5.5.5. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E PROFISSÃO.....	111
CONCLUSÃO.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	121
ANEXOS.....	144
ANEXO A – CARATERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DOS INQUIRIDOS	
ANEXO B – EUESTIONÁRIO DE ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS – <i>ROCI-II</i>	
(VERSÃO ORIGINAL)	
ANEXO C – EUESTIONÁRIO DE ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS – <i>ROCI-II</i>	
(VERSÃO PORTUGUESA)	
ANEXO D – ENÁLISE DOS VALORES DE ALPHA DA ESCALA E SUB-ESCALA DO <i>ROCI-II</i>	
ANEXO E – ENÁLISE DA FIDELIDADE, VALIDADE E SENSIBILIDADE DO <i>ROCI-II</i>	

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Processo de Conflito	
	(Robbins, 2005).....	17
FIGURA 2	Dimensões das Intenções para a Administração de Conflito	
	(Thomas, 1992).....	20
FIGURA 3	Relação entre Quantidade de Conflito e Resultados da Organização	
	(Brown, 1983).....	20
FIGURA 4	Aproximação Bidimensional	
	(Thomas, 1992).....	28
FIGURA 5	Conflito e Desempenho	
	(De Dreu, 1997).....	31
FIGURA 6	Modelo Bidimensional dos Cinco Estilos de Gestão de Conflito	
	(Rahim e Bonoma, 1979).....	33
FIGURA 7	Modelo de Condutas de Gestão de Conflito	
	(Van de Vliert e Euwema, 1994).....	35
FIGURA 8	Modelo de Interesses Duais ou Duplos	
	(Pruitt, 1983).....	50
FIGURA 9	Demarcação da Área de Negociação	
	(Robbins, 2005).....	54
FIGURA 10	Perfil de Conduta de Negociação Eficaz	
	(Mastenbroek, 1989).....	59

FIGURA 11	Aglomeração de Países para a Compreensão de Diferentes Culturas (Trompennar, 1993).....	74
FIGURA 12	Distribuição etária da amostra total e dos subgrupos.....	93
FIGURA 13	Distribuição do estado civil da amostra total e dos subgrupos.....	94
FIGURA 14	Distribuição da Escolaridade da amostra total e dos subgrupos.....	95

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição do género da amostra total e dos subgrupos amostrais.....	93
TABELA 2	Distribuição das profissões na amostra total e nos subgrupos.....	94
TABELA 3	Estilos de gestão de conflito na amostra total e nos subgrupos.....	97
TABELA 4	Análise da Fidelidade das Subescalas de <i>ROCI-II</i>	99
TABELA 5	Estrutura Fatorial de <i>ROCI-II</i> (Rotação Varimax).....	102
TABELA 6	Sensibilidade das Subescalas de <i>ROCI-II</i>	103
TABELA 7	Estilos de gestão de conflito na amostra total e nos subgrupos amostrais segundo o género dos indivíduos.....	105
TABELA 8	Estilos de gestão de conflito na amostra total e nos subgrupos amostrais atendendo à idade.....	107
TABELA 9	Estilos de gestão de conflito na amostra total e nos subgrupos amostrais segundo o estado civil.....	109

TABELA 10	Estilos de gestão de conflito da amostra total e dos subgrupos amostrais segundo a escolaridade.....	110
-----------	--	-----

TABELA 11	Estilos de gestão de conflito da amostra total consoante a profissão na amostra global.....	111
-----------	---	-----

TABELA 12	estilos de gestão de conflito dos subgrupos amostrais consoante a profissão nos subgrupos amostrais.....	112
-----------	--	-----

INTRODUÇÃO

Esta investigação debruça-se sobre a gestão de conflitos dos recursos humanos em organizações de investigação científica. Embora constitua uma investigação realizada num contexto organizacional específico (que e não propriamente em empresas), acredita-se que a mesma pode constituir um contributo importante para a reflexão dos responsáveis das diferentes organizações e empresas quanto ao processo de resolução de conflitos no seio das mesmas (e à necessidade de os gerir de forma construtiva). Nesse sentido, a investigação realizada, nomeadamente sob o ponto de vista empírico, poderá possuir uma certa originalidade, uma vez que os estudos sobre o tema da gestão de conflitos neste contexto particular, em Portugal, parecem ser praticamente inexistentes.

Esta temática não é tanto do âmbito estrito da Economia, mas mais da Administração das Empresas, dado que as novas tendências organizacionais parecem ir no sentido de um crescente nível de exigências comportamentais dos recursos humanos, designadamente ao nível dos gestores. De facto, a função de gestão de empresa acarreta, nos dias de hoje, uma crescente interação entre as diversas áreas funcionais, o que implica uma promoção de trabalho de equipa, com maior amplitude ao nível da decisão e/ou controlo de processos, bem como uma flexibilidade funcional, as quais estimularão os diversos colaboradores, a desenvolver novos comportamentos e atitudes nas relações com os seus superiores hierárquicos, pares/colegas e subordinados.

A seleção dos dois institutos de investigação científica (IBMC e IPATIMUP) enquanto objeto de estudo empírico ficou fundamentalmente a dever-se ao facto da formação de base da autora ser de Biologia (o que implica uma maior vocação para organizações que desenvolvam atividade nessa área científica) e também pelo facto de, em termos profissionais futuros, se equacionar a possibilidade de vir a desempenhar funções de gestão de produto, aos quais incluem o desafio do relacionamento eficaz entre colaboradores de uma dada organização (aspeto este que atraiu a atenção para a necessidade de investigar a área da gestão construtiva de conflitos entre pares e colegas de trabalho).

Por outro lado, e constando a revisão literária, não parece existir *one best way* no que diz respeito à eficácia da gestão conflitual, a qual é entendida numa pluralidade de contributos que incluem, para além de interesses individuais e organizacionais, também variáveis relativas à situação concreta do conflito, aos negociadores envolvidos e aos assuntos em litígio. Deste modo, várias dimensões – como se poderá apreciar na parte teórica do presente trabalho – exercem influência, de forma direta ou indireta, na escolha e na utilização dos diferentes estilos/estratégias de gestão de conflito.

O principal objetivo do presente trabalho visa, assim, aprofundar o conhecimento teórico e empírico ao nível dos estilos de gestão de conflitos interpessoais em contexto organizacional entre pares/colegas de trabalho. A escolha deste nível hierárquico específico (pares/colegas) deveu-se ao facto de nos institutos considerados o nível académico dos colaboradores ser, em geral, muito elevado e similar entre os mesmos, verificando-se, sob o ponto de vista da estrutura organizacional, a existência de um achatamento da pirâmide hierárquica. Assim sendo, seguindo uma metodologia exclusivamente quantitativa, empiricamente foi aplicado, como instrumento de investigação, o *ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II)* apenas na forma C, que diz respeito ao modo como os colaboradores de uma dada organização gerem, habitualmente, o conflito entre pares (não tendo sido aplicadas, atendendo precisamente às características estruturais internas das organizações selecionadas, as formas A e B relativas respetivamente à gestão de conflitos com a hierarquia e os subordinados).

A estrutura da presente dissertação é composta por cinco capítulos, que se encontram integrados numa parte teórica e numa parte empírica. Seguidamente apresenta-se um breve mapeamento dessa estrutura e procura-se estabelecer, numa síntese analítica e integradora, a relação entre os capítulos à luz das motivações pessoais e científicas previamente aludidas para a concretização desta investigação.

No capítulo I aborda-se a questão conflitual numa perspetiva histórica nas organizações, com especial enfoque para as implicações nos resultados organizacionais e na tomada de decisão, aportando-se pistas para a teoria do conflito e sobre a sua gestão e para as pesquisas empíricas que a suportam.

O capítulo II aborda a gestão construtiva do conflito e as suas implicações em ambiente organizacional. Neste quadro concetual insere-se o capítulo III dedicado à análise do processo de negociação, assim como à apreciação das estratégias e táticas negociais existentes no âmbito organizacional e da eficácia das mesmas.

O capítulo IV consagra-se ao desenvolvimento dos pressupostos teórico-metodológicos, sendo explicada a metodologia usada e o instrumento utilizado no trabalho empírico. No capítulo V o espaço foi para a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, os quais permitiram que se chegasse a um conjunto de conclusões sobre todo o trabalho efetuado, bem como sugestões e pistas para futuras investigações dedicadas ao tema analisado.

Como nota final, mesmo atendendo às possíveis limitações da pesquisa que aqui se apresenta, os resultados da mesma apontam para dimensões interessantes e pertinentes sobre o ponto de vista científico, nomeadamente por respeitarem a uma população de colaboradores que pertencem a organizações dotadas de um conjunto de especificidades que se procuraram reportar ao longo de todo este trabalho.

CAPÍTULO I – O CONFLITO E A ORGANIZAÇÃO

O conflito está presente em todos os momentos da nossa vida, desde uma simples escolha de um filme, entre amigos, ao modo como um casal educa os seus filhos. Se em casos tão comuns há interesses de cada uma das partes, e cada uma luta para obter os seus intentos, no mundo empresarial esses conflitos podem ser motivo de discórdia e desavenças. Deste modo, há cada vez mais a necessidade de se entender o conflito e de o resolver do melhor modo possível para ambas as partes.

1.1. O INTERESSE CIENTÍFICO SOBRE O CONFLITO

No século XIX, já vários historiadores e investigadores verificaram as virtudes e necessidades do conflito, tendo todos evidenciado os custos e possíveis consequências que o mesmo pode compor. Estas questões foram comprovadas nos trabalhos de Darwin (conflito entre indivíduo e meio ambiente), Freud (conflito entre desejo e proibição) e Marx (conflito entre classes sociais) (Rubin *et al.*, 1994). Já no século XX acrescentar-se-ia o contributo de Piaget sobre a importância do conflito na tomada de decisões.

Embora o conflito tenha vindo a ser estudado por diversas ciências do conhecimento humano destaca-se a compreensão da abordagem psicossocial quanto à complexidade inerente ao próprio fenómeno e ao facto de que, desde sempre, os seres humanos, pertencentes a comunidades de maior ou menor dimensão, se viram compelidos a lidar com conflitos consigo mesmo e com os outros (Cunha e Leitão, 2011).

Os investigadores acreditavam que os conflitos podiam ser evitados se houvesse uma política interna, em que os funcionários deveriam proceder de um modo adequado à empresa (o que a empresa adotasse) e se houvesse insatisfação por parte dos colaboradores, esta era recebida com desaprovação e descrença.

Esta perspectiva é visível no enunciado taylorista de que os conflitos eram inadmissíveis, o qual evidencia claramente a ideia de que os conflitos eram, sobretudo, entendidos no contexto das empresas como algo negativo e/ou destrutivo. Assim, apostava-se nos estilos de evitação quando surgia um conflito como forma de o obviar.

Com o decorrer do tempo e com os estudos sobre estes assuntos, as organizações reconheceram a importância da satisfação dos funcionários, dado que estes são parte integrante da empresa, e a sua satisfação poderia comprometer a empresa positivamente. O conflito passou a ser encarado com maior integridade e entendido como natural, aceitável e esperado. Os administradores e cargos de chefia passaram a ter formação no modo de como solucionar os conflitos ao invés de os evitar (Robbins, 2005).

Dado que os conflitos são consequência da própria interação social, e de que, à medida que esta vai sendo mais complexa, presenciar-se-á a um maior número de situações conflituosas. O objetivo consistirá em possuir-se, estratégias, táticas e instrumentos adequados para lhes fazer frente de maneira positiva (Cunha, 2008).

Nesse sentido, em todos os níveis da vida social vai-se abrindo uma perspectiva de abordagem de conflitos que passa pelo diálogo, a procura de acordos, a exploração de objetivos comuns, isto é, solucionar construtivamente os conflitos. Em geral, há cada vez mais consciência de que a resolução pactuada dos litígios pode ser mais positiva e menos danosa que as práticas de confrontação (Cunha, 2008).

Nas décadas de setenta e oitenta reconheceu-se o conflito como uma necessidade absoluta e as organizações eram estimuladas a promover conflitos, funcionais, de modo a proporcionar crescimento. Este princípio partiu da constatação que organizações inovadoras desenvolvem um elevado nível de conflito para fomentar a inovação. A ausência de conflito está, normalmente, associado a organizações apáticas, de obediência absoluta, paradas no tempo e incapazes de enfrentar novos desafios (Robbins, 2005).

Uma forma de se ser mais competitivo é através da utilização de equipas com uma composição *cross-functional*, isto é, composta de membros com diferentes funções. O pressuposto destes grupos é que essas pessoas podem oferecer soluções inovadoras para os vários problemas que se colocam (De Dreu & Van Vianen, 2001; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001).

O conflito encontra-se presente nos mais diversos sistemas sociais e a sua nítida frequência nos distintos cenários da vida humana é uma constatação real e indiscutível, independentemente do tempo e do espaço (Bercovitch, 1984; Serrano, 1996b).

A existência de uma sociedade sem desacordo é irreal, uma vez que esta é parte substancial das nossas relações quotidianas. Na realidade, enquanto indivíduos com necessidades, desejos, interesses, preferências e valores distintos encontramos-nos continuamente implicados, de uma forma ou de outra, em conflitos, perante os quais o importante é a forma como os enfrentamos e os gerimos (Cunha e Leitão, 2011).

1.2. CONFLITO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional sempre fascinou os cientistas das áreas das organizações e trabalho, contudo, somente nos últimos anos é que tem adquirido um maior relevo nas instituições ou empresas. O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações. Assim sendo, retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente (Robbins, 2005).

A maior parte da nossa vida é vivida em e entre organizações das mais diversas áreas, e o sucesso da maior parte dos projetos organizacionais depende dos recursos humanos existentes nessa mesma organização. O segredo está em saber lidar com diferentes tipos de personalidades, comunicando e estabelecendo relações, consoante essas mesmas pessoas.

As organizações, enquanto sistemas sociais abertos, comportam conflitos internos e externos, consequência das relações que se estabelecem entre os membros que as compõem e das relações que a mesma organização mantém com o seu ambiente (económico, social, político, entre outros). Cada grupo de pessoas que constitui a organização reproduz uma herança cultura específica de um determinado meio e com uma determinada ambição (Robbins, 2005).

Com estas diferenças, que cada vez são mais acentuadas devido à grande mobilidade laboral, inter e intracontinental, os conflitos tornam-se uma constante, pois os modos de ação e interpretação variam grandemente de indivíduo para indivíduo. Como cada qual apresenta uma pluralidade de interesses, valores, necessidades, expectativas e experiências, estas irão condicionar o seu modo de agir.

Para Jaca e Riquelme (1993), as semelhanças e diferenças entre indivíduos e grupos aparecem como processos psicossociais cada vez mais importantes na gestão de relações humanas.

Assim sendo, sempre existiram e existirão conflitos, dado que as pessoas não têm objetivos e interesses exatamente iguais, visto que há, pelo menos, divergência das próprias vidas e vivências que farão obter formas e modos de pensar e agir que diferem entre si. Deste modo, um conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível (Deutsch, 1973, cit. por Cunha, 2008).

De um modo geral, podemos definir o conflito como um processo que tem início quando uma das partes se apercebe que a outra parte, pessoa ou grupo, afeta, ou pode afetar, negativamente algum assunto que a primeira considera importante. A sua amplitude deve-se ao facto de descrever aquele ponto, em qualquer atividade, que quando a interação ultrapassa o aceitável se torna um conflito entre ambas as partes.

Hoje em dia ter níveis manejáveis de conflito é visto como positivo e um bom indicador da gestão efetiva e eficaz de uma organização (Cunha *et al.*, 2003, McIntyre, 1991; Pruitt, 1971).

Todo o conflito se caracteriza por um modo especial de categorizar a sociedade, de modo que a situação vivida pelos envolvidos se entende como conflituosa. A parte contrária é percebida como antagónica e, em geral, reestrutura-se cognitivamente o conjunto da realidade para torná-la de acordo com a situação definida como conflito, trata-se de uma rotulação (Serrano, 1996, cit. por Cunha, 2008).

Conceber subjetivamente o ambiente significa reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre organização e ambiente. Um clima organizacional, mais ou menos tenso, influencia seriamente a forma como se vão resolver os diversos desacordos. Pode, por um lado, resultar num clima de forte hostilidade e, por outro, num clima de cooperação, culminando num conjunto de sinergias de grande importância para a implementação da estratégia organizacional.

O conflito nas organizações poderá servir como um impulsionador da otimização do rendimento, mediante a estimulação do mesmo. Assim, poderá melhorar a tomada de decisões, por parte dos participantes implicados ou incrementar a ambição das partes conjuntas.

Reforçando Ayoko *et al.* (2002) e Rahim (2001), um dos superiores objetivos das organizações contemporâneas, no que respeita aos conflitos e à sua gestão, deverá ser o incremento da aprendizagem organizacional de forma a aumentar sustentadamente a sua eficácia.

Muitos afirmam que o conflito é o motor do desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes (Deutsch, 1971; Pruitt & Rubin, 1986).

De acordo com Serrano (1996b), os conflitos tendem a retroalimentar-se com elevada frequência e se não forem resolvidos ou controlados de alguma maneira, reproduzem-se.

Convencionalmente, este fenómeno designa-se por escalamento do conflito que, gradualmente, vai criando novas situações que aprofundam as diferenças e incrementam os custos (económicos, sociais e/ou pessoais) da própria situação conflitual (Cunha, 2008). Deste modo, à vantagens importantes em suspender-se o escalamento numa etapa inaugural do conflito (Pina *et al.*, 2003).

O escalamento do conflito é acompanhado por um número de transformações difíceis, ainda que não impossíveis de contrariar (Rubin *et al.*, 1994). Sendo assim, em primeiro lugar, táticas de rivalidade relativamente suaves, amistosas e inofensivas tendem a levar a movimentos mais duros; em segundo, o número de assunto em conflito tende a aumentar; em terceiro, uma focalização em particulares abre o caminho para preocupações mais globais e de maior retenção; em quarto, a motivação no conflito em escalada move-se de um interesse inicial em fazer bem a si mesmo para abater a outra parte e assegurar-se que o outro encontra-se mais prejudicado que o próprio; finalmente, o número de partes em conflito tende a aumentar.

A escalada irracional resulta de um ciclo vicioso de ação e reação, de tal modo que, gera-se uma espiral de ações, em que cada parte envolvida responde à outra, facilitando o confronto e, conseqüentemente, a redução de esforços, com vista à solução do litígio.

O conflito, embora seja aparentemente disfuncional, na realidade pode transportar importantes conseqüências funcionais. Então, poder-se-á concluir que os resultantes do conflito apontam quer para aspetos positivos como para aspetos negativos, que se prendem, sobretudo, com a capacidade que as partes detêm para gerir, intrínseca e extrinsecamente, as situações em dissonância. Contudo, não se pode esquecer que é precisamente pelo facto de os conflitos terem uma carga negativa e/ou destrutiva que precisam de ser geridos e resolvidos, de forma a otimizar as suas conseqüências e transformá-las em aspetos positivos e úteis para todo o processo.

Convém também salientar a diferença entre conflito e problema, em termos muito pragmáticos, com o intuito de promover a assertividade e evitar a escala irracional por parte dos envolvidos (Cunha e Leitão, 2011).

Todos os conflitos têm na sua origem um ou mais problemas, mas nem todos os problemas têm, necessariamente, que confluir em conflitos. Uma opção racional consistirá em concentrar-se na resolução de problemas (em geral menos complexos e mais facilmente solúveis que os conflitos), o que poderá conduzir à redução de conflitos (situações que são de mais difícil gestão do que um simples problemas) (Cunha e Leitão, 2011).

Seguindo este raciocínio, acredita-se que o conflito organizacional tem especificidades próprias, pelo que se dedicará, seguidamente, a essa temática quer em termos de dinâmicas e especificidades, quer em termos de competências para a gestão construtiva dos conflitos.

1.3. DINÂMICA E ESPECIFICIDADE DO CONFLITO ORGANIZACIONAL

O conflito existe quando dois atores (individuais ou coletivos) têm um objetivo e interesses mutuamente desejáveis, mas impossíveis de alcançar. Através de recursos de que dispõem, as partes envolvidas são capazes de recorrer a sanções mútuas, até que cada uma se considera satisfeita pelo resultado obtido ou acredita que os eventuais custos do prolongamento do conflito são superiores ao seu término (Dahrendorf, 1992).

Férrandez-Ríos (cit. por Cunha, 2008) qualifica uma situação ou relação como conflituosa quando existem dois ou mais participantes, individuais ou coletivos, que ao interagirem demonstram condutas internas e externas incompatíveis, que acarretam o exercício do poder de um sobre o outro e tudo isso com o fim de prevenir, obstruir, interferir, prejudicar ou, de algum modo, tornar menos provável ou menos efetiva a incompatibilidade de metas, valores, posições, meios, estratégias ou táticas, e num ambiente de ausência, livre interpretação ou transgressão de normas.

Um conflito é muito mais do que um simples desentendimento, pois constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada, para impedir uma tentativa da outra parte alcançar os seus propósitos. O conflito desenrola-se com o tempo, não surge num imediato. Assim, um conflito tem, por norma, condições que o antecedem.

O conflito não é apenas inevitável; ele representa a natureza das organizações complexas. Não significa a rutura de um sistema intencionalmente cooperativo, antes é central ao que uma organização é (Putnam, cit. por Cunha *et al.*, 2008).

As organizações tendem a ter grupos de trabalho diferentes, com especializações diferentes e relacionando-se com diferentes partes do ambiente organizacional que levaram a uma forma de estar, agir e pensar muito particular desse grupo. A diferenciação surge e com esta surgem os conflitos. Grupos de pessoas e organizações contendem com outras pessoas, organizações, seja de modo mais vigoroso ou em diferendos de ténue escala.

Greenhalgh (1987) referindo-se especificamente à realidade organizacional, afirma que o conflito é um fenómeno ubíquo, no sentido em que penetra virtualmente todos os processos organizacionais. O conflito constitui uma realidade incontornável na vida organizacional, logo, é necessário geri-lo de tal modo que as suas potenciais vantagens sejam aproveitadas e que os seus efeitos nefastos sejam mitigados ou anulados.

Os gestores antagonizam-se sobre qual estratégia a seguir pela organização. Subordinados colidem entre si quanto à pertinência da adesão a uma greve, ou quanto ao modo de reagir a uma alteração das políticas organizacionais. Clientes e fornecedores divergem, entre muitos aspetos, em matéria de preços e prazos de entrega (Cunha *et al.*, 2004).

Um outro motivo de discórdia acontece quando os recursos têm de ser partilhados ou são limitados, o que leva a que, para um grupo ficar com mais recursos outro terá de ceder esses mesmos recursos. Os interesses e objetivos dos diferentes grupos, que têm diferentes objetivos, leva a que haja perceção de algumas incompatibilidades.

Por fim, um outro motivo de antecedentes do conflito surge quando há interdependência grupal, que alias se verifica quase sempre em todas as organizações. Quando um grupo não pode realizar a sua tarefa sem que um outro grupo termine a sua, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o outro grupo.

Para que haja resolução do conflito, tem de haver capacidade de alterar a forma de percepção. Como referem Cunha *et al.* (2004), o progresso é impossível sem a mudança e por detrás de toda a mudança sempre há um conflito, mais ou menos explícito, mais ou menos percebido como tal, mas, irremediavelmente conflito.

O conflito pode ser abordado por diversas perspetivas, que embora não sejam oponentes, obedecem a perspetivas e níveis de explicação diferentes. Primeiramente ir-se-á delinear o conflito ao nível individual para se poder interpretar os diferentes níveis de agressividade humana.

Genericamente, o conflito pode ocorrer, por motivos exclusivamente pessoais ou afetivos, que impliquem valores, competências ou atitudes. Aliás, nos anos 60, alguns dos precursores, apontaram duas dimensões estruturantes de conflito organizacional; o que advém das tarefas desempenhadas e o que se prende a questões emocionais. Mais tarde, alguns teóricos avançaram com mais algumas tipologias, herdeiras desta matriz: os conflitos cognitivos, no primeiro caso, e os conflitos de valores, no segundo (Druckman *et al.*, 1972; Druckman e Bonoma, 1976; Vliert, 1977; Rahim, 2002).

A análise desta dimensão exige, não só uma perspetiva motivacional, mas também perceptiva, já que todo o conflito é portador de uma prévia história particular de estereótipos, preconceitos, visões etnocêntricas, percepções enviesadas do “adversário”, que condicionam essa suposta impossibilidade de acordo (Serrano e Rodríguez, 1993).

Concomitantemente, ainda nos nossos dias os predicados de disfuncionalidade absoluta fazem escola. Se se observar com atenção o comportamento dos gestores em geral não será custoso avaliar que a filosofia tradicionalista é a mais enraizada.

Atualmente, mantém-se, por parte de muitos gestores, o hábito de recompensarem elementos que colaboram para a paz, harmonia e tranquilidade dos seus postos de trabalho, enquanto o desequilíbrio e a confrontação são punidos. Mais, se estes critérios contam para a avaliação de desempenho, não é de estranhar que a vontade para eliminar, ou – na impossibilidade de tal acontecer – esconder os conflitos seja grande (Robbins, 1978).

Medina *et al.*, (2005), através da direção bidimensional de Rahim (1992), analisaram a ligação entre tarefa e situação conflitual e a sua influência em reações emocionais dos trabalhadores como o bem-estar ou a predisposição para deixar o trabalho. Este estudo envolveu 169 trabalhadores de quatro unidades hoteleiras na Andaluzia, em Espanha. Os autores mostraram, empiricamente, que o conflito relacional estava negativamente ligado a “reações afetivas”, enquanto o conflito que advinha do desempenho da tarefa não interagiu diretamente com os comportamentos emocionais. Por outro lado, o conflito relacional tinha influência positiva no desejo de deixar o trabalho, mas o conflito ligado à tarefa não o afetava negativamente. Algumas grandes conclusões foram afirmadas nesta investigação no que concerne à gestão de conflito em equipa: devia ser feita uma tentativa para perceber o tipo de conflito em questão e, paralelamente, caberia aos gestores encorajar a discussão sobre assuntos que se prendiam diretamente com a tarefa e dedicar especial atenção à intensidade conflitual e aos seus efeitos relacionais (Medina *et al.*, 2005).

Nos últimos anos, determinados estudos empíricos têm dedicado especial atenção à análise de variáveis que encaminham a relação entre conflitos decorrentes do trabalho em equipa e sucesso organizacional. Neste âmbito, o conflito tem tanto de inevitável como de necessário a um maior desenvolvimento grupal. As divergências, emocionais ou subjacentes às tarefas, podem potenciar o “capital humano” (Levine e Thompson, 1996; Miller e Engemman, 2004).

Uma eficiente gestão emocional das posições individuais pode incentivar uma maior coesão grupal. Por outro lado, se os indivíduos estiverem muito centrados nos objetivos particulares, as estratégias adotadas poderão cair mais na esfera do “domínio”, o que nem sempre é desejável. Num derradeiro estado de desenvolvimento, os conflitos que ocorrem prendem-se, sobretudo, com as tarefas em detrimento das questões sócio-afetivas. Mas, em concordância com o que tem sido estabelecido, não será muito descabido equacionar a preponderância que as emoções têm na construção matricial que envolve pessoas, conflitos e organizações. Se as emoções fornecem “dispositivos” que permitem a interação interpessoal, esses *inputs*, só beneficiam em ser considerados como “bilaterais”. Os gestores nunca poderão descurar os interesses dos trabalhadores, sob pena de comprometerem os das organizações às quais pertencem. Nesta encruzilhada entre os níveis de análise individual e organizacional e o impacto dos efeitos do primeiro sobre o segundo, sob pena de não se obter um esclarecimento intenso e aprofundado de todas as cambiantes, poderá ser útil ter presente um percurso que é transversal ao processo, a escalada irracional (Friedman e Currall, 2003; Dimas *et al.*, 2005).

Seguidamente irar-se-á abordar a desenvolvimento do conflito e as bases onde este assenta, de modo a esclarecer um tema que sendo aparentemente simples envolve muitas variáveis e está presente em todos os momentos da nossa vida.

CAPÍTULO II – GESTÃO CONSTRUTIVA DE CONFLITOS EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A gestão construtiva do conflito surgiu da necessidade das organizações melhor entenderem e resolverem os seus conflitos. De modo a que o conflito seja encarado como positivo e entendido como necessário para a evolução das relações, quer laborais quer pessoais, as diferentes organizações sentem, cada vez mais, a necessidade dos seus colaboradores possuírem instrumentos e processos eficazes de lidar com contentas, de modo a responderem à pluralidade de culturas e personalidades e à construção da serenidade nos mais diferentes contextos. Assim, há a necessidade de se perceber a evolução e os mecanismos do conflito como essenciais para um bom funcionamento das relações.

2.1. INTRODUÇÃO

Uma das questões centrais sobre o tema do conflito recai sobre o carácter funcional *versus* disfuncional do conflito, sendo hoje comumente aceite que o conflito possui quer aspetos positivos e negativos, funcionalidades e disfuncionalidades, uma vez que pode ter diferentes efeitos para os envolvidos. Entre os negativos, os conflitos estimulam soluções de força e fomentam perceções, atitudes e condutas hostis entre pessoas, grupos e comunidades de indivíduos (Cunha e Leitão, 2011).

Deutsch estabeleceu que o conflito possui tanto alguns aspetos e efeitos positivos e construtivos (como poder ser um facilitador de comunicação e um fomentador do reconhecimento da legitimidade e de interesses) como outros negativos e destrutivos (como poder gerar a insegurança comunicacional, a estimulação de soluções de força e poder, o fomento de atitudes hostis e a criação de falsos julgamentos e perceções) (cit. por Cunha e Leitão, 2011).

Entre os aspetos mais destrutivos do conflito, Rubin *et al.*, (1994) dão relevo ao escalamento, o que em termos gerais, acontece quando as pessoas lidam com o conflito através da rivalidade, cada qual tentando sair-se bem à custa do outro, operando mediante um conjunto de movimentos e contra-movimentos cujo resultado tende a conduzir o conflito ao incremento da sua intensidade.

Para Rubin *et al.*, (1994) as funções positivas do conflito incluem o poder constituir a fonte da mudança social, facilitar a reconciliação dos interesses legítimos dos indivíduos e, conseqüentemente, criar a unidade de grupo, no sentido em que, sem a capacidade para a mudança social ou a reconciliação dos interesses individuais, há a tendência para a solidariedade de grupo declinar e, através dela, também a eficácia grupal e a satisfação de experiência de grupo, podendo resultar positivamente na sua desintegração.

A perspectiva de gestão construtiva de conflito situa o conflito como um processo de desenvolvimento pessoal e social, salientando a complexidade, a subjetividade e a especificidade inerentes a cada situação e a possibilidade de intervenção construtiva na mesma (cit. por Cunha e Leitão, 2011).

Esta perspectiva espelha aquilo que a UNESCO (2000) enuncia como pilares capitais da educação para o século XXI, isto é, “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, e aprender a viver com os outros, para aprender a ser”.

2.2. EVOLUÇÃO DO CONFLITO

O conflito desenvolve-se como um processo dinâmico na qual as partes influenciam-se reciprocamente e apresenta três principais níveis de gravidade (Robbins, 2005):

- conflito percebido em que ambas as partes percebem e compreendem a existência do conflito, pois entendem que os seus objetivos diferem da outra parte;

- conflito não manifestado externamente com clareza, designando-se por dissimulado ou oculto e este provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo e des-crédito entre as partes;
- conflito manifestado em que é expresso e manifestado pelo comportamento que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes.

O processo do conflito pode ser analisado como um processo de cinco estádios: oposição potencial/incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências (ver Figura 1).

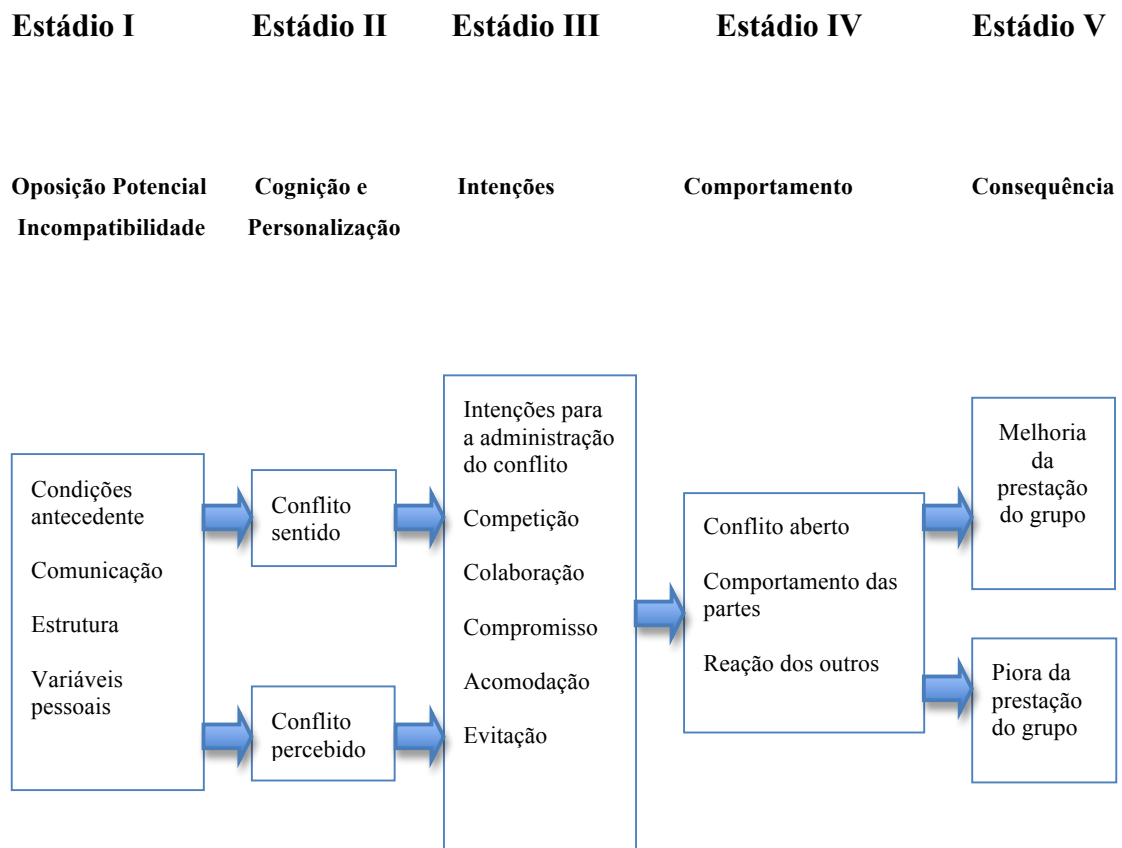


Figura 1 – Processo do Conflito (Robbins, 2005)

O passo que inicia o processo do conflito é a presença de condições que criam oportunidades para o seu aparecimento. Essas condições antecedentes não precisam conduzir diretamente ao conflito, mas pelo menos uma delas, deve estar presente para que ele despolete. As incompatibilidades das partes, assim como todos os antecedentes individuais, levam a que haja percepções diferentes entre os indivíduos, o que leva ao surgimento do conflito.

Quando as condições mencionadas no estágio I afetam negativamente o interesse de uma das partes, o potencial de oposição ou incompatibilidade surge neste segundo estágio. As condições antecedentes só conduzem ao conflito se uma das partes for afetada por ele e tiver percepção disso.

O estágio II depreende-se como o ponto onde o conflito é definido. O modo como este é delimitado é crucial pois determinará as consequências que ele acarretar. O segundo ponto é que as emoções têm um papel preponderante na configuração das percepções. Como referido, o conflito apresenta diferentes modos de percepção dado que estarão envolvidos diferentes indivíduos a perceberem-no. Assim, quando a implicação emocional é muito elevada está inerente o perigo do objetivo da situação ser radicalmente distorcido. Um raciocínio repleto de imagens emocionais resulta numa forte manipulação das atitudes sociais, apresentando-se como o primeiro indício de escalada irracional.

Todo o conflito se caracteriza por um modo especial de categorizar a realidade, começando por entender-se a situação como conflituosa, percebendo-se desde logo a outra parte como antagónica, reestruturando-se cognitivamente toda a realidade e definindo-a como conflito (Serrano, 1996).

As intenções, estágio III, são decisões de como agir numa determinada situação. Muitos conflitos surgem, simplesmente, porque uma das partes inferiu erroneamente sobre a outra parte. Além do mais, é normal haver uma lacuna entre intenções e comportamento, de modo que, nem sempre o comportamento reflete fielmente as intenções de uma pessoa.

As intenções definem o propósito de cada uma das partes, não sendo por isso imutáveis, dado que o próprio conflito é evolutivo. Contudo, as investigações nesta área sugerem que as pessoas têm uma certa predisposição para administrar conflitos de um determinado modo, tendo preferência por uma das cinco intenções, que resulta da interação das características intelectuais e de personalidade.

O estágio IV é onde há a percepção do conflito pois é aqui que ele se torna visível. Este estágio inclui as declarações, ações e reações das partes envolvidas do conflito. Geralmente, esses comportamentos são tentativas de implementar as intenções de cada uma das partes.

O apodo de ação e reação entre as partes de um conflito resulta em consequências, estágio V, que podem ser funcionais, quando resulta na melhoria do desempenho do grupo ou disfuncionais, quando dificultam o desempenho do grupo.

A figura 2, da página seguinte, representa as intenções primárias (estágio III) na administração dos conflitos recorrendo a duas dimensões – cooperação (o grau em que uma das partes tenta satisfazer os interesses da outra) e afirmação (o grau em que uma das partes tenta satisfazer os seus próprios interesses) – podendo identificar-se cinco intenções para a administração de conflitos.

Vários são os exemplos em que se verifica que níveis baixos ou moderados de conflito podem melhorar a eficácia do grupo e que níveis elevados podem piora-la. Segundo Brown (1983) uma quantidade de conflito excessivamente elevada implica a presença de resultados negativos na organização, do mesmo modo que, um nível excessivamente baixo pode gerar uma atitude de apatia, levando a que os resultados alcançados não sejam satisfatórios.

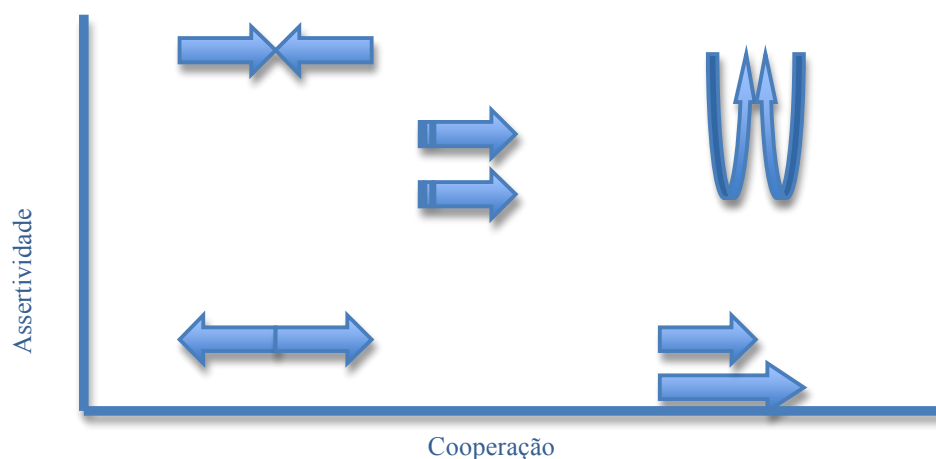


Figura 2 – Dimensões das Intenções para a Administração de Conflitos

Fonte: adaptado de Thomas (1992)

No mesmo sentido, Robbins (1987), cit. por Jaca e Riquelme (1998) conclui que ambos os extremos são um obstáculo para um bom desempenho e que o nível ótimo seria aquele em que exista uma taxa de conflito suficiente para impedir o estancamento, estimular a criatividade, permitir a libertação de tensões, fomentar a autocritica e promover a mudança (Figura 3).

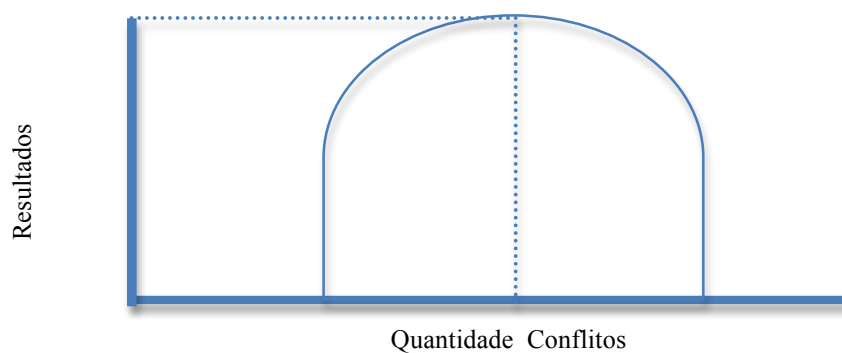


Figura 3. Relação entre a quantidade de conflito e os resultados da organização

(Brown, 1983, cit. por Jaca e Riquelme, 1998)

Assim, assiste-se à concetualização da empresa como uma realidade social na qual cada indivíduo interage de acordo com a sua forma de ser. Por conseguinte, perspetiva-se o ser humano como um elemento que comporta uma herança cultural própria, assente em valores e padrões sociais diferenciados. A emergência de um contexto de mudança acelerada, intensificando a competição interna e externa, implica também sérias alterações na estrutura organizacional.

O conflito oferece boas oportunidades para se aprender algo acerca da nossa cultura, valores, necessidades e interesses, assim como da cultura, dos valores, necessidades e interesses dos outros. Infelizmente muitos olham para ele com inquietação ou, então, com temor (Girard e Koch, 1997).

Entre os aspetos positivos suscitados por uma intensidade adequada do conflito destacam-se: o conflito como um meio que possibilita a mudança organizacional, ao modificar a estrutura atual do poder, favorece a coesão do grupo, ante um conflito com outro grupo; o conflito produz um incremento ao nível da tensão do grupo e torna-o mais construtivo e criativo (Jaca e Riquelme, 1998).

Para Serrano (1996a), seria ingénuo e socialmente suicida fixar-se unicamente em aspetos positivos e não ressaltar que os conflitos também fomentam perceções, atitudes e condutas hostis entre as partes. A dificuldade está em delimitar o nível de conflito necessário para produzir somente resultados positivos e não negativos.

Rubin *et al.*, (1994) destacam como aspeto menos positivo do conflito o escalamento. Este acontece quando as pessoas lidam com o conflito através da rivalidade, cada qual tentando sair-se bem à custa do outro, operando mediante um conjunto de movimentos e contra-movimentos cujo resultado tende a conduzir o conflito ao incremento da sua intensidade.

A dinâmica do escalamento do conflito surge quando se verificam mudanças no nível e intensidade e entende-se como resultado de uma espiral de conflito na qual cada um dos intervenientes reage de modo litigioso à ação contenciosas do outro (Rubin *et al.*, 1994).

A escalada é verificável quando a interação entre os envolvidos comporta metamorfose no nível ou intensidade do litígio (Rubin *et al*, 1994; Thomas, 1992) e pode extravasar para além dos limites estritos das partes inicialmente em contenda (Munduate, 1992; Pina *et al*, 2003). Portanto há vantagens em se procurar suspender o escalamento numa etapa inaugural do conflito (Pina *et al*, 2003).

Quanto às fases de evolução do conflito existe a ideia, hoje em dia amplamente aceite, que os conflitos embora sejam diferentes entre si passam por etapas que são comuns, quer estejamos perante um caso de contenda entre colaboradores de uma organização, quer de um roubo domiciliário ou de um desentendimento entre sócios (Cunha e Leitão, 2011).

Importa realçar aqui o pensamento de Serrano (1996a), quando nos diz que a qualificação final de um conflito como positivo ou negativo acarreta sempre alguma subjetividade e relativismo, uma vez que a análise dos motivos que o propiciaram, a dinâmica de sucessos gerada e as soluções alcançadas são contempladas por visões particulares, fundamentadas em opiniões, crenças e valores frequentemente não coincidentes.

Portanto, a solução não é fazer oposição ao conflito em si, mas sim tentar geri-lo da melhor forma possível para todas as partes implicadas, uma vez que “a gestão efetiva do conflito é crítica para o êxito organizacional” (Putman, 1985, cit. por Jaca e Riquelme, 1998).

2.3. NÍVEIS DE CONFLITO

A tipologia das orientações estratégicas de gestão do conflito pode ser transportada para o domínio da personalidade dos indivíduos. Nesse caso, os estilos representam, não as condutas dos contendores, mas as suas referências ou propensões (Cunha *et al.*, 2004).

O conflito, enquanto fenómeno dinâmico complexo atravessa todos os níveis de vida psicossocial, desde a esfera internacional até aos âmbitos mais íntimos dos indivíduos (Cunha, 2008). Isto permite desvendar a importância do estudo do contexto/ambiente no qual o conflito surge, tendo como base de entendimento dos seres humanos como “pessoas-em-contexto” (Menezes, 2003).

Os conflitos podem ocorrer a diferentes níveis, pelo que falamos de conflito intergrupais quando diferentes grupos entram em choque, verticalmente ou horizontalmente, e estão em oposição fundamental. Quando um grupo entra em conflito o conflito é intragrupal. O interpessoal designa-se quando há interesses e objetivos antagónicos entre duas ou mais pessoas. Normalmente afetam as emoções das pessoas, pois estas vêm os seus conceitos ameaçados, aumentando gradualmente o nível de conflito. Quando o conflito é relacionado com o ego da pessoa, relacionado com sentimentos, desejos, crenças, motivações divergentes, fala-se em conflito intrapessoal.

Respeitadamente aos tipos de conflito, a maior parte da documentação científica encontra-se centrada nos conflitos interpessoais, apesar da mesma pode ser aplicável, quando possível e com as devidas contextualizações, a conflitos de outros patamares (Pina *et al.*, 2003).

Outra classificação tem fundamento na substância do próprio conflito e estabelece conflitos de objetivos ou interesses, conflitos cognitivos ou de julgamento e conflitos normativos, podendo um conflito abarcar aspetos de todos os tipos definidos (Thomas, 1992). Dentro desta perspetiva, outros autores (Levine e Thompson, 1996; De Dreu *et al.*, 1999) individualizam entre conflitos de recursos, intelectuais e avaliativos, não existindo, uma vez mais, limites, pelo que um mesmo conflito pode envolver todos os tipos enunciados. Por último, a categorização com base na interseção entre cognição e afeto, distingue entre conflitos cognitivos e conflitos afetivos ou sócio-emocionais, verificando-se que muitos conflitos reúnem, concomitantemente, aspetos cognitivos e sócio-emocionais (Amason, 1996; Jehn, 1994, 1995; Turner e Pratkanis, 1997).

Nesta reflexão, salienta-se a carência explicativa nas tipologias habitualmente consideradas e o facto de ser a própria diversidade de conflitos que os torna suscetíveis de variadas tipificações (De Dreu *et al.*, 1999; Pina *et al.*, 2003; Rahim, 2001).

2.4. GESTÃO CONSTRUTIVA DO CONFLITO

Antes de abordar a temática da gestão construtiva do conflito, convém salientar o que separa a resolução do conflito da gestão do conflito. A primeira visa a redução, eliminação ou finalização do conflito, enquanto a segunda não implica forçosamente essas ações, mas sim o desenhar de estratégias eficazes e de nível macro, que objetivem minimizar as disfunções provocadas pela situação conflitual e que engrandecem as funções construtivas da mesma, de modo a dar relevo à aprendizagem e à eficácia no seio de uma organização (Cunha e Leitão, 2011).

Embora a resolução possa ser utilizada com resultados positivos para a organização, se o objetivo for de nível micro, para os gestores das empresas, a segunda torna-se fundamental quando a meta das organizações empresariais visa a evolução e o desenvolvimento das mesmas. Como anteriormente foi referido, a gestão de conflito permite um conhecimento amplo de todos os intervenientes e da temática conflitual.

Na perspetiva de Rahim (2002), as estratégias de gestão de conflito integram transmutações ao nível macro de uma determinada organização, encorajando um outro tipo de aprendizagem por parte dos atores organizacionais. Nessa linha de raciocínio, a presença de tensões e de conflito é um dado essencial nas *learning organizations* (Luthan *et al.*, 1995).

Rahim (2002) defende que resolver um conflito implica a redução, a eliminação ou finalização do mesmo; no entanto, gerir um conflito implica delinear estratégias, de forma a minimizar as disfunções do conflito e maximizar os seus aspetos positivos, com o objetivo de incrementar a eficácia organizacional.

A solução de problemas e os métodos colaborativos podem ser canalizados em situações nas quais as partes são mutuamente dependentes e os pressupostos para o estabelecimento de acordos são requeridos e indispensáveis. A exploração de atos criativos é fundamental para se ser bem sucedido em determinados momentos problemáticos. Tal fundamento não invalida que os métodos baseados numa orientação de poder, e que radicam na resolução de conflitos, não sejam “populares”. Pelo contrário, apesar dos indícios de mudança sobre esta matéria, os referidos métodos ainda estão muito enraizados. Se a resolução de conflitos parece eficaz a curto-prazo, a sua utilidade a longo-prazo deixa muito a desejar, podendo ser um processo demasiado oneroso, financeira e socialmente, para a organização. Atualmente, as empresas já apostam numa gestão mais “contingencial” (Filley, 1978; Cliff, 1987; Sitkin e Bies, 1993; Bagshaw, 1998; Darr, 1999; Tjosvold *et al.*, 2003; O’Leary *et al.*, 2005).

Nesta linha de pensamento, para Robbins (1998), apesar da conceção do conflito nas organizações poder ser funcional, muitas das recomendações ainda continuam a cair no espectro da redução, resolução ou minimização, ou seja, redução de conflitos e não gestão construtiva dos conflitos.

Embora a literatura existente sobre os conflitos organizacionais não permita ainda estabelecer uma relação nítida entre estratégia de gestão de conflito e aprendizagem e eficácia a nível organizacional, Rahim (2002) opina que aquilo que as organizações contemporâneas necessitam é de gestão (e não propriamente de resolução) de conflitos (Cunha e Leitão, 2011).

Jaca e Riquelme (1993) caracterizam, a gestão de conflito nas organizações, como um processo específico de interação social, em que os negociadores deixaram de ser atores passivos do encontro para se converterem em indivíduos e grupos com diferentes interesses e capazes de pensar, planificar, pactuar, estabelecer objetivos estratégicos e, finalmente, negociar.

A noção de que as discrepâncias entre os diferentes grupos que compõem as organizações não serão necessariamente prejudiciais aos objetivos organizacionais, apresenta-

se, assim, como uma questão cada vez mais consciente na gestão empresarial. O conflito interpessoal ou intergrupar pode ser mais vantajoso que prejudicial para os interesses individuais ou organizacionais.

O princípio de que a gestão efetiva do conflito apresenta-se crítica para o êxito organizacional é provavelmente das teorias de direção/gestão melhor articulada, assumindo que todos os conflitos podem e devem ser negociados (Putman, 1985, cit. por Jaca e Riquelme, 1993). A ideia de que as pessoas podem estimular o conflito tendo em vista a obtenção do rendimento ótimo a curto prazo, poderá originar estimulação do mesmo resultando numa dinâmica mutuamente satisfatória.

Na perspectiva do desenvolvimento organizacional pode mesmo apresentar-se como um elemento de socialização, pois oferece aos novos participantes a sensação de envolvimento e defesa de alguma causa, que ajuda no equilíbrio das relações de poder dentro da organização, dado que em qualquer um dos contextos poderá surgir um ganhador, proporcionando a formação de alianças estratégicas entre os diferentes níveis da organização.

De um modo geral, as pessoas assim como as equipas, têm um modo muito particular de lidar com o conflito que vai desde o desejo de satisfazer os próprios interesses até ao desejo de satisfazer os desejos do oponente – *continuum conflitual* (Thomas, 1992).

A aproximação bidimensional da teoria dos interesses duais, centra-se nos interesses como fator determinante para a intenção estratégica das partes em conflito, caracterizando-se pela forma como se cruzam duas variáveis: interesses pelos resultados próprios e interesse pelos resultados da outra parte (Blake e Mouton, 1964; Deutsch, 1973; Rahim e Bonoma, 1979; Rubin *et al.*, 1994; Thomas, 1992, cit. por Jaca e Díaz, 2005).

Assim, a gestão de conflitos envolve duas dimensões: relacionada com a assertividade – tentativa de satisfazer os seus próprios interesses – dimensão relacionada com a cooperação – tentativa de satisfazer os interesses da outra parte (ver Figura 4).

Dentro deste contexto pode-se falar em cinco estilos estratégicos de gestão de conflito:

- **competitividade** (tentativa de satisfazer unicamente os seus próprios interesse; utilizada quando há necessidade de uma resposta rápida – ganhar ou perder);
- **evitamento** (tentativa de ignorar ou negligenciar os interesses das partes em conflito; apropriada quando o assunto é trivial, quando não há possibilidade de ganhar, quando a demora beneficia a obtenção de informação, quando o desentendimento pode ser oneroso – manter empatado);
- **compromisso** (moderada preocupação com a assertividade e cooperação; utilizada quando ambas as partes têm igual poder, quando os objetivos são de igual importância – “jogo de cintura”);
- **acomodação** (elevado grau de cooperação; funciona melhor quando um dos assuntos é mais importante que outro, quando há interesse de criar laços sociais para utilizar noutras situações, quando a harmonia é o mais importante – “ir levando”);
- **integração** (tentativa de conciliar os interesses de ambas as partes na busca de uma solução consensual; alto grau de assertividade e cooperação habilitando a um maior entendimento e a que ambas as partes ganhem; estilo importante quando os interesses de ambas as partes têm igual importância – solução do conflito) (Blake e Mouton, 1964; Pruitt e Rubin, 1986; Thomas, 1992; Cunha *et al.*, 2004).

Todos os estilos acima mencionados são úteis em certas situações. Não há um estilo certo e único para todas as situações. Todos nós usamos todos os estilos, mas estamos mais à vontade com uns do que com outros. No entanto, a utilização destes diferentes estilos pode criar resultados diferentes (Cunha e Leitão, 2011).

De modo a clarificar os diferentes termos utilizados, haverá a necessidade de distinguir

entre intenções estratégicas, intenções táticas e as condutas dentro do processo de gestão de conflito. Tanto as estratégias como as táticas são predisposições ou intenções dos negociadores, enquanto as condutas são ações concretas. Com a particularidade de que as condutas, uma vez postas em prática podem produzir diferenças das intenções que as geraram.

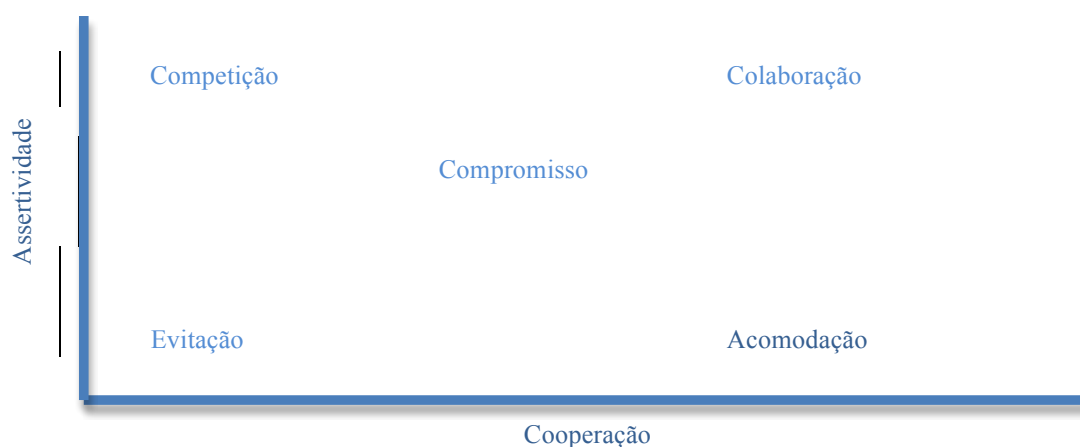


Figura 4 – Aproximação Bidimensional

Fonte: Adaptado de Thomas (1992)

De notar que as estratégias organizacionais assentam num conjunto de forças onde, de um lado, estão presentes os valores e crenças compartilhados pelo grupo de dirigentes e, de outro, na própria estrutura hierárquica organizacional e distribuição de poder dos membros que compõem essa mesma organização (Cunha *et al.*, 2004).

Contudo, a lógica distributiva e integrativa merece também alguma atenção. A primeira representa-se pela linha imaginária que liga os estilos competitivo e acomodatório. Em qualquer ponto dessa linha, o resultado de satisfação das partes é idêntico: maior satisfação de uma das partes implica menor satisfação da outra parte - lógica de soma nula: o que uma parte ganha a outra perde. A lógica integrativa representa-se pela linha imaginária que liga os estilos evitamento e colaborativo. Os movimentos ao longo dessa linha implicam ganhos ou perdas para ambas as partes – lógica de soma variável.

Como anteriormente se referiu, a compreensão das estratégias e atuações dos indivíduos em situação de conflito pode ser incitada mediante a pesquisa de características de personalidade. Os estilos preferenciais representam um potencial explicativo não negligenciável.

Para diferentes autores, as pessoas com tendências maquiavélicas (Christie e Géis, 1979), baixa propensão para a confiança (Ross e LaCroix, 1996), elevada orientação cínica (Andersson e Bateman, 1997) e propensão para o enviesamento hostil (Baron, 1997) pendem menos para estilos colaborativos e mais para competitivos.

Para além da personalidade, os motivos subjacentes também representam um potencial explicativo. Os mais motivados para o poder recaem para o estilo competitivo, os mais afiliativos inclinam para a acomodação e os orientados para o sucesso propendem para a colaboração (Thomas, 1992).

Um estudo efectuado em Portugal (Rego e Jesuíno, 2002), tentou revelar as associações entre estes três motivos e os estilos de gestão de conflito, denotando-se que cada motivo relaciona-se distintamente com os diferentes estilos. Assim sendo, os motivos de sucesso relacionam-se positivamente com os estilos de compromisso e colaboração e negativamente com o evitamento; o motivo de poder associa-se positivamente com os estilos cooperativo e competitivo e negativamente com o evitamento; a afiliação relaciona-se com o estilo acomodatório.

De encontro com aquilo que parece ser um traço básico da cultura portuguesa, os indivíduos denotaram elevada orientação afiliativa e fraca motivação para o poder. Correlativamente, revelaram elevada inclinação para os estilos colaborativos e acomodatórios e baixa tendência para a competitividade.

A gestão construtiva de conflitos consistirá precisamente na escolha e implementação de estratégias mais adequadas, para se lidar com cada tipo de situação, implicando trabalhar com os grupos e tentar romper com alguns estereótipos vigentes na organização. Uma organização com disputas contínuas sobre todos os assuntos abordados seria inca-

paz de subsistir. E a subsistência da organização, acima das divergências e dos interesses particulares, é um dos objetivos comuns às partes que a constituem (Jaca e Riquelme, 1998).

Em determinados momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Os conflitos não são necessariamente negativos; a forma como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. O conflito não deve, por isso, ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma adequada visão positiva. Os conflitos poderão ser um elemento importante na dinâmica organizacional, sendo fundamental conhecê-los, saber qual a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhá-los. A sobrevivência da organização dependerá da sua própria capacidade de articular a atuação dos seus membros, ultrapassando as diversas barreiras, levando a efeito a consecução das metas organizacionais.

Baron (1997), Tuner e Pratkanis (1997), Van de Vliert (1997) e Cunha *et al.*, (2004) advogam que contrariamente à perspetiva tradicional que fazia a apologia da gestão inibidora do conflito, têm emergido argumentos válidos mencionando que a sua supressão e inibição podem concitar consequências negativas, e que a estimulação pode suscitar efeitos positivos.

Um elevado grau de conflitualidade pode incitar a determinados níveis de pressão, estimação de um menor número de soluções decisórias, redução da dimensionalidade do pensamento, percepções exacerbadas de ameaças, clima de desconfiança, ambientes paranóicos, polarização dos grupos, comportamentos retaliatórios, uso de estratégias de autoridade de poder, empobrecimento de coordenação entre as unidades organizacionais. No limite, pode conduzir a uma “arena” organizacional complexa. Todavia, um baixo nível pode gerar apatia, perda de sentido de prioridade, preguiça social, ausência de empenhamento na busca de soluções bem testadas pelos agrupamentos, desincentivando na busca de soluções negociais e conciliatórias (ver Figura 5).

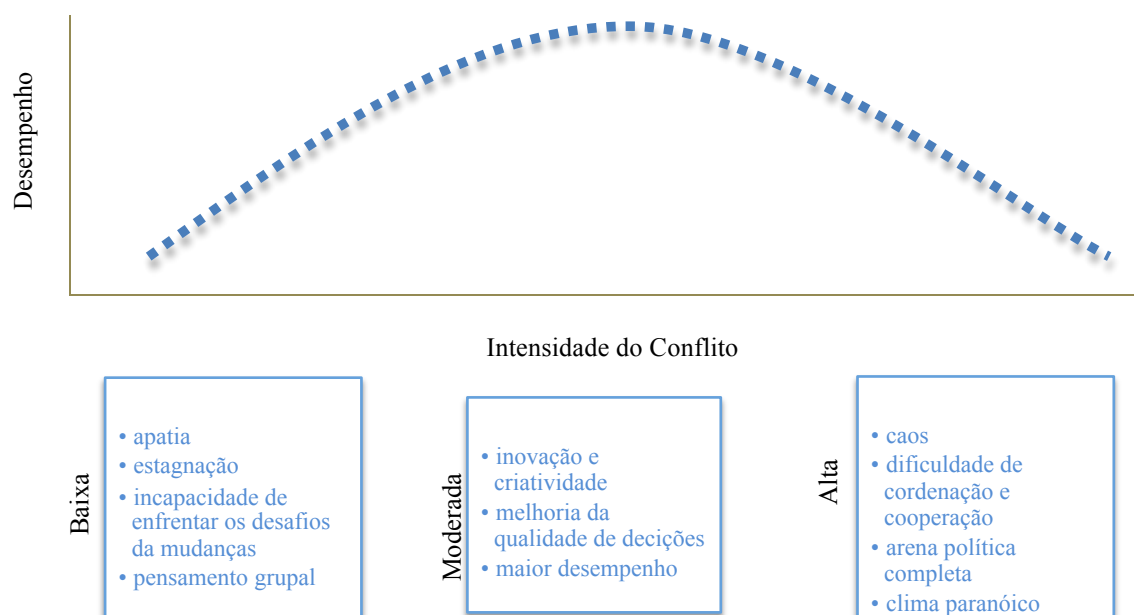


Figura 5. Conflito e desempenho (De Dreu, 1997)

Fonte: De Dreu (1997), cit. por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004)

Para Cunha *et al.*, (2004) as intervenções estruturais procuram melhorar a atividade organizacional, modificando parâmetros da estrutura organizacional, os próprios mecanismos de diferenciação e hierarquia, alguns procedimentos ou sistemas de pagamentos e incentivos. A nível condutual, a gestão do conflito prende-se com a análise da forma como as pessoas abordam uma determinada situação conflituosa, ou melhor, prende-se com a observação das predisposições dos membros da organização para gerir a formação dos mesmos.

Assim, a estrutura deverá ser capaz de dar resposta às solicitações externas e, simultaneamente, servir de base de motivação, coesão e estabilidade dos elementos que compõem a organização.

Com o decorrer dos últimos anos, tem-se verificado uma alteração, quase que constante,

ao nível dos ambientes micro e macro económicos. Estas alterações levam a que as empresas tenham a necessidade de se adaptarem às diferentes transformações, e ao seu ritmo, e desenvolverem novas e melhores competências. Atualmente, as empresas têm a obrigação de preverem as tendências dos mercados e desenvolverem essas mesmas num curto período de tempo, de modo a anteciparem-se à concorrência.

Para Tjosvold (1997), os conflitos bem geridos são um investimento no futuro, as pessoas acreditam umas nas outras, sentem-se mais poderosas e eficazes, sentindo-se mais preparadas para contribuir nos seus grupos e organizações. Na verdade, no ambiente organizacional, os indivíduos que geram os conflitos de forma eficaz são olhados como comunicadores competentes e com competências de liderança (Luthans *et al.*, 1985; Gross e Guerrero, 2000).

Após a abordagem das diferentes temáticas da gestão de conflito, irar-se-á sucinamente, abarcar as diferentes taxinomias existentes para a abordagem dos estilos de gestão de conflito.

Para Deutsch (1973) existem duas formas de gerir o conflito, pela aproximação dicotómica, caracterizando-se, sumariamente em cooperação (processo construtivo de gestão da situação conflitual, assistindo-se à perceção positiva da interdependência das metas dos intervenientes) e a competição (processo destrutivo no qual a interdependência é percepcionada como negativa).

Embora esta abordagem seja clarificativa, alguns autores (Van de Vliert e Kabanoff, 1990) vêem-na como inadequada e insuficiente quanto a espelhar a diversidade comportamental que é visível nos mais diferentes conflitos.

Por outro lado, Putman e Wilson (1989) expõem três estilos de gestão de conflito: não confrontação (evitar o conflito ou ceder unilateralmente aos interesses do oponente), orientação para a solução de problemas (procura de acordo que satisfaça ambos os litigantes ou concessão bilateral e procurando atingir um acordo de compromisso) e controle (procura de acordo que satisfaça os próprios interesses, desconsiderando as neces-

sidades ou desejos dos outros).

Contrariamente à perspectiva anterior, esta abordagem carece de clarividência dos elementos distintivos entre a não confrontação e a orientação para a solução de problemas, o que é de grande relevo para explicar as condutas de gestão conflitual, assim como a sua eficácia em situações de escala conflitual afirma Medina *et al.* (2005).

As abordagens dimensionais são referidas por vários autores. Para Rahim e Bonoma (1979) o modelo baseia-se na gestão de conflito interpessoal no qual se destacam duas dimensões: o interesse por si próprio e o interesse pelo outro.

Assim, os estilos resultam da interferência, simultânea, de dois motivos independentes – a motivação para alcançar os próprios objetivos e a motivação para atingir os objetivos da outra parte (ver figura 6).

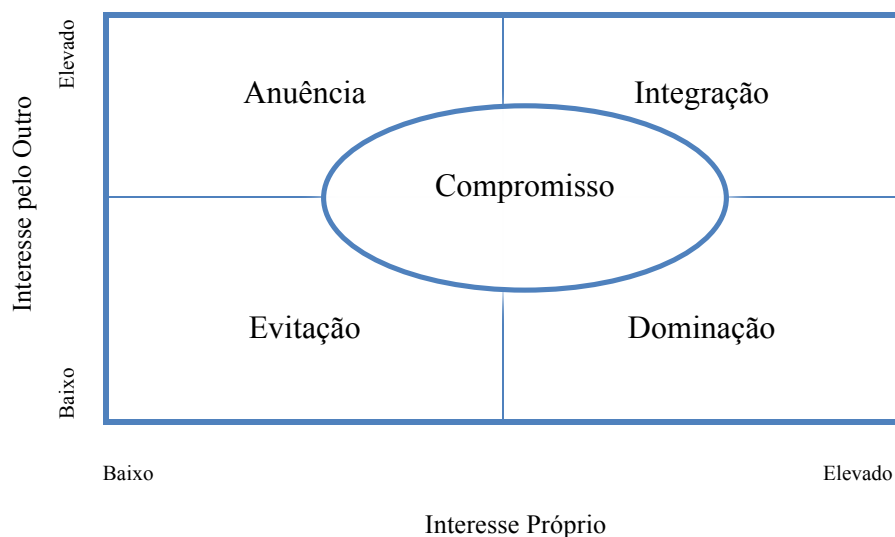


Figura 6 – Modelo Bidimensional dos cinco estilos de gestão de conflito (Rahim e Bonoma, 1979)

Fonte: Adaptado de Munduate, Ganaza & Alcaide (1993)

As características dos diversos estilos (integração, anuência, dominação, evitamento e compromisso) derivam da sua ubiquidade em função do grau de motivação da pessoa por uma ou outra dimensão na baliza bidimensional. As dimensões cognitivo-afetivas dizem respeito às intenções dos envolvidos quanto a desenvolver e a distribuir os resultados desejados.

Para Rubin *et al.*, (1994) a gestão de conflito define-se em dois eixos denominados pelo interesse pelos próprios resultados e pelo interesse dos resultados dos outros. A combinação dessas duas dimensões traduz-se na solução de problemas (interesse elevado tanto pelos próprios resultados como pelos resultados do outro), rivalidade, competição ou dominação (elevado interesse pelos próprios resultados do outro e baixo interesse pelos dos outro), concessão, cedência ou cooperação (elevado interesse pelos resultados do outro e baixo interesse pelos próprios resultados) e inação (baixo interesse por ambos os resultados).

Thomas (1992) denominou as suas dimensões como assertividade e cooperação, como se pode ver na figura 4. A articulação destas duas dimensões pode resultar em competição, evitamento, colaboração, acomodação e compromisso.

Os modelos bidimensionais de Rahim e Bonoma (1979) e Thomas (1992) são muito semelhantes, na medida em que, a assertividade, de Thomas (1992), representa a intenção de satisfazer os próprios interesses e a cooperação, a intenção de satisfazer os interesses do outro. Assim sendo, poder-se-á comparar, a articulação destas duas dimensões, sendo que para Rahim e Bonoma (1979) denominam-se de evitação, anuência, integração, dominação e compromisso e para Thomas (1992) denominam-se evitação, cooperação, colaboração, competição e compromisso.

Como nas abordagens anteriores, a abordagem bidimensional tem vantagens e desvantagens. Relativamente às vantagens encontram-se as evidências empíricas com recurso a diferentes metodologias. Contudo, as desvantagens assentam na escassa capacidade de predição comportamental (como o interesse é intrapessoal e não pode ser percecionado pelos outros, não é tido como boa variável preditora nem descritora da conduta humana)

e à sua exaustividade condutual (Cunha e Leitão, 2011).

Com a análise de várias referencias, vários são os autores que defendem que a existência de cinco estilos é mais artificial que real, uma vez que, há um grande número de condutas de resposta possíveis ao conflito.

Mais recentemente, Van de Vliert e Euwema (1994) ponderam a possibilidade de integração das perspectivas anteriores mediante as variáveis, nível de atividade do comportamento e nível de agradabilidade. A atividade refere-se ao grau em que o comportamento de gestão de conflito é de abertura, direto e espontâneo, enquanto a agradabilidade refere-se ao grau em que o comportamento de gestão da situação conflitual é relaxado, descontraindo e jovial. Desta forma, obtém-se um esquema conceptual dotado de alguma complexidade no qual destacam-se os comportamentos de evitamento, acomodação, compromisso, solução de problemas e dominação (figura 7).

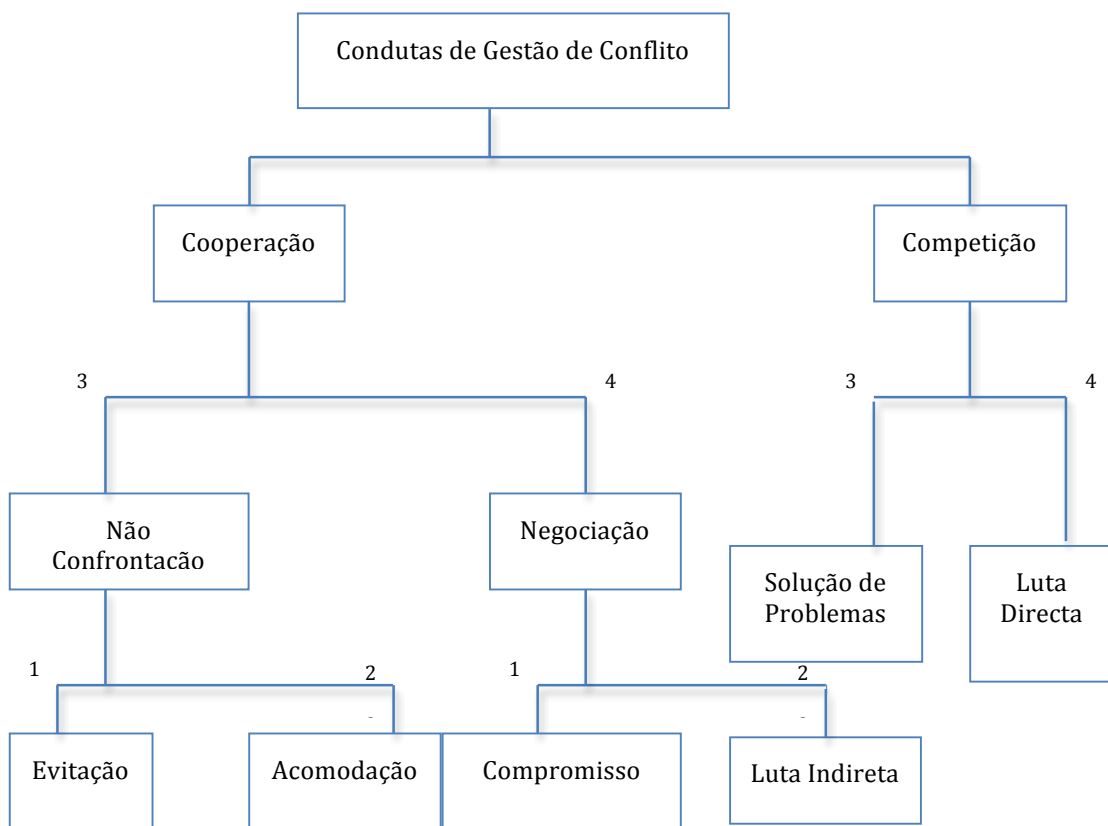


Figura 7 – Modelo de Van de Vliert e Euwema (1994)

Como todos os modelos, este também possui as suas limitações. De qualquer modo, Medina *et al.*, (2005), entre as suas potencialidades encontram-se a referência a comportamentos (e não a predisposições), de gestão de conflito, a proposta de uma metodologia de observação para a análise dos estilos de gestão de conflito, a integração das abordagens (dicotómica, dos três estilos e bidimensional) de resposta ao conflito, descrição dos comportamentos de gestão do conflito através de uma dimensão dupla (passivo/ativo, agradável/desagradável) e a consideração da diversidade comportamental existente em termos de gestão de conflitos.

2.5. ASPETOS CONTEXTUAIS DO CONFLITO

Quando se fala dos aspetos contextuais do conflito alberga-se as condições nas quais se origina e desenvolve o conflito (Munduate e Medina, 2005).

Primeiramente há a necessidade de analisar os níveis de interdependência existente entre as partes, que se entende como a situação na qual os resultados de uma pessoa podem-se ver potencialmente afetados pelas ações do outro (Johnson e Johnson, 1989).

As interdependências classificam-se como positivas e negativas sendo a primeira referente à concordância das metas perseguidas pelos sujeitos e a discordância quanto às atividades necessárias para as alcançar permitindo a criação de espaços comuns de trabalho (Munduate e Medina, 2005).

A positiva permite a transformação dos interesses pessoais em interesses conjuntos; a maior proximidade dos interesses, desejos, propostas e demandas da outra parte; a maior satisfação das partes com os acordos alcançados; e atitudes mais positivas face ao adversário (Johnson e Johnson, 1989; Tjosvold, 1997).

A negativa despreza a negociação dos interesses do outro e busca a satisfação dos próprios interesses (Johnson e Johnson, 1989). Esta refere-se a condições mediante as quais o sujeito percebe que tanto os fins perseguidos por ambos como as atividades necessárias para os conseguir são incompatíveis (Van de Vliert, 1997).

Em segundo lugar, o aspeto contextual que é necessários analisar é a tensão com que se origina e desenvolve o conflito. Walton (1969) propõem três níveis de tensão no processo de conflito (baixo, moderado e elevado) com diferentes efeitos na utilização da informação e nos resultados da sua gestão.

Os níveis baixos de tensão conduzem à inatividade e à evitação proporcionando menores resultados conjuntos devido à falta de urgência e anula a necessidade de atuar de forma assertiva. Os níveis elevados também produzem resultados negativos, porque reduzem a capacidade de processar e perceber adequadamente a informação por parte do sujeito. Pelo contrario, nas situações com nível médio de tensão as pessoas tentam integrar mais informação, consideram mais alternativas e experimentam uma maior desejo de melhorar a situação (Munduate e Medina, 2005).

Por último é necessário analisar o tipo de conflito. As investigações em âmbito organizacional implementaram a existência de dois tipos de conflito: uma mais orientado para a tarefa e outro mais orientado para as relações pessoais. O primeiro distingue-se quando as partes em litígio têm diferenças em seus pontos de vista, suas ideias ou suas opiniões acerca de uma decisão que é necessário tomar ou uma tarefa concreta. O segundo aparece quando as partes em litígio mostram uma incompatibilidade pessoal em seus gostos, ideias ou valores (Amason, 1996; Jehn, 1995).

Deste modo, para melhorar a gestão de conflito ao nível organizacional há a necessidade de se seguir linhas estratégicas como propõem Manduate e Medina (2005).

Antes demais deve-se compreender que tipo de conflito existe em contexto laboral de modo a se evitar ou atenuar os efeitos do conflito relacional. As três principais linhas orientativas são:

- o conflito de relações afeta de forma negativa , o rendimento obtido pelo grupo e a satisfação dos trabalhadores (De Dreu e Van Vianen, 2001; Medina *et al.*, 2004);
- os gestores deveriam valorizar a potencialidade de discussões abertas sobre aspetos relacionados com a tarefa, para melhorar a qualidade de decisões, o compromisso da equipa com as mesmas e a satisfação dos seus membros (Munduate e Medina, 2005);
- por último, é necessário considerar a intensidade com que se estimula o conflito de tarefa dado que este pode-se transformar num conflito relacional (Simons e Peterson, 2000). Neste sentido, o conflito deve-se manter em níveis razoáveis de intensidade para estimular a discussão e o debate, para que permita às equipas de trabalho conseguir níveis elevados de rendimento (Jehn, 1995) (ver figura 5).

Por fim, é necessário que os trabalhadores utilizem estratégias apropriadas para gerir o conflito. Estes trabalhos devem identificar as situações de conflito no trabalho e utilizar as estratégias mais convenientes para geri-las (Thomas, 1992).

No decorrer deste capítulo verificou-se a importância da gestão do conflito ao nível das organizações. Como se viu, os indivíduos diferem muito, desde a sua personalidade ao meio cultural onde se inserem, levando assim, a diferentes modos de lidar com o conflito. Um método favorável para a solução de conflitos pode ser a negociação, situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência, pelo que dedicar-se-á o próximo capítulo a essa temática.

CAPÍTULO III – A NEGOCIAÇÃO INTERPESSOAL E ORGANIZACIONAL

A negociação é uma atividade necessária para fazer face aos numerosos desafios que um mundo empresarial complexo e dinâmico coloca aos gestores, executivos e líderes das empresas. A necessidade de negociar com os fornecedores, clientes, concorrentes, auditores, credores, colaboradores, departamentos, direções funcionais e superiores hierárquicos leva a que a seja fundamental negociar da melhor forma possível de modo a que se mantenha, ou que se consiga atingir os melhores lucros possíveis, a cordialidade e cortesia de modo a dar continuidade às relações futuras.

3.1. NEGOCIAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Todas as pessoas vivem num contexto de interações e negociações. O sucesso organizacional depende, em grande parte, da estratégia negocial da organização. A negociação é uma atividade habitual no ser humano, a qual é utilizada com assiduidade nas relações laborais, nas transações comerciais que se realizam entre pessoas ou grupos, nas relações internacionais e nas próprias atividades quotidianas (Alzate, 2000; Ovejero, 2004).

Atualmente, a competição e escassez de recursos leva a que haja uma maior atenção para a utilização da negociação, em todas os níveis da organização, de modo a aumentar a eficácia e garantir o sucesso.

Todos (dentro das empresas) precisam de ser mais eficientes na obtenção de recursos interna e externamente, pelo que a negociação é fundamental para que uma organização possa ter sucesso neste tempo de competição impiedosa e cruel.

Todas as empresas inserem-se numa rede relacional com clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros, concorrentes. O trabalho em equipa faz com que os membros tenham de interagir constantemente com colegas sobre os quais não têm autoridade direta para o alcance de objetivos comuns. A busca de acordo e consenso requer alguma forma de negociação. A negociação é o modo de reunir diferentes ideias na busca de objetivos comuns.

Cunha e Silva (2006) referem que a empresa é, por essência, um domínio fértil para a eclosão das mais diferentes disputas, uma vez que estamos perante um cenário que se desenrola, quase sempre, num campo de tensões e numa esfera de relações de poder. A aptidão para fazer acordos é considerada uma competência crítica da gestão moderna.

A teoria da negociação torna-se essencial para a compreensão de tópicos tão díspares como as relações industriais, a coordenação entre secções de uma organização, a tomada de decisão intragrupal e as relações internacionais (Pruitt e Carnevale, 1993).

Como referem Lax e Sebenius (1986), os executivos e gestores não podem limitar-se a negociar contratos, devem utilizar a negociação para orientar as empresas na mudança. Só através da negociação os executivos e gestores conseguem implementar uma estratégia que lhes confira uma vantagem competitiva sustentada.

A definição de negociação de Bellanger (1984), considera a negociação como uma confrontação entre protagonistas estreita e fortemente interdependente, ligados por uma certa relação de poder e apresentando uma mínima vontade de chegar a um acordo, e de reduzir as diferenças para chegar a uma solução aceitável em função dos objetivos e da margem de manobra que tenham delimitado.

A negociação é um processo no qual é tomada uma decisão conjunta por uma ou mais partes. As partes verbalizam em primeiro lugar as suas pretensões contraditórias, caminhando posteriormente face a um acordo mediante um processo de concessões ou busca de novas alternativas (Pruitt e Carnevale, 1993). Decorrendo daqui que, independentemente das grandes orientações estratégicas, todo o projeto organizacional pressu-

põe o desenvolvimento e consolidação da missão, princípios operativos e padrões comportamentais, bem como os valores que a sustentam.

O desejo de chegar a um acordo é fundamental para o desenvolvimento do processo negocial, na medida em que, se uma das partes não desejar continuar a relação, porque tem meios alternativos para conseguir os recursos necessários, não haverá negociação.

Comunicar num só sentido, apenas a título informativo e por vezes de forma irracional, acaba por monopolizar o diálogo, de forma que se menospreza completamente a opinião da outra parte. Por outro lado, decide-se unilateralmente alguma coisa que também a afetava. Por último, importa referir a falta de coerência na comunicação. A mensagem que é transmitida a uma pessoa deve corresponder ao que dizemos à outra, correndo o risco de destruir o relacionamento se assim não acontecer (Fisher e Brown, 1992).

Os decisores não se movem diretamente dentro de factos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma interpretação da realidade, veiculando-se à realidade organizacional, mediante uma representação considerada como verdadeira. Os modelos mentais determinam que informações receberam atenção, tanto facilitam como limitam a atenção para codificar informações sobre mudanças no ambiente organizacional, ajudando os dirigentes a lidar com a abundância de informações disponíveis (Cunha e Rodrigues, 2002).

A negociação no processo de decisão estratégica é entendida como a discussão entre dois ou mais atores, tendo em vista a resolução de metas incompatíveis (Pruitt e Carnevale, 1993, cit. por Cunha, 2008). Dada a escassez de recursos organizacionais, o processo de tomada de decisão envolve, muitas vezes, desacordo quanto aos recursos. O término da negociação nem sempre é fácil, pois pressupõe que esta seja viável e para isso deverá seguir-se o princípio do benefício mútuo em que as partes rececionam como proveitosa para ambas.

A melhor alternativa para um acordo negocial é a alternativa mais provável de que os negociadores dispõem, no caso de não alcançarem o acordo (Fisher *et al*, 1993).

As partes implicadas numa negociação exercem pressões, diretas ou indiretas, sobre a outra parte de forma a conseguir resolver o conflito de modo mais vantajoso possível aos seus interesses próprios. Neste contexto, o próprio exercício do poder proporciona uma certa vantagem ou influencia sobre a outra parte.

Nesta perspetiva, o poder pode revelar-se, de certa forma, influente no processo de decisão. Ou seja, quando duas partes estão em negociação, o exercício do poder proporciona uma certa vantagem de uma parte sobre a outra, no intuito de conseguir prioritariamente os objetivos. Os negociadores tratam de conseguir poder no processo negocial, por dois motivos fundamentais: porque o negociador pensa que tem menos poder que a outra parte e que esta vantagem da outra parte pode ser usada contra si, logo o negociador sente necessidade de conseguir equilibrar ou compensar o poder da outra parte; e porque o negociador considera que precisa de mais poder que a outra parte de forma a incrementar a possibilidade de controlar e assegurar os seus objetivos negociais. O negociador considera que é imprescindível aumentar o seu poder, para conseguir ou sustentar determinada vantagem na negociação (Lewicki *et al.*, 1997, cit. por Jaca e Díaz, 2005).

O poder é relacional, surge da dependência de recursos, implica liberdade de conduta para tomar decisões e de ser considerado como um potencial (Munduate e Martínez, 2003). A esta dependência está subjacente um intercâmbio em que cada uma das partes trata de conseguir os melhores resultados possíveis da relação. O grau de dependência apresenta-se tão relevante, quanto mais escasso ou insubstituível é o recurso controlado na relação. Quando alguém pode ter algum poder sobre nós, mas só quando controla algo que nos interessa ou que é muito importante para nós, tornamo-nos dependentes; tanto mais, quanto maior for a sua importância.

Bacharach e Lawer (cit. por Jaca e Díaz, 2005) resumem a necessidade de intercâmbio de recursos entre as partes, indicando que a negociação surge a partir de duas circunstâncias: a escassez de recursos, que origina a competição entre aqueles que necessitam dos mesmos recursos, e uma atribuição desigual dos mesmos, que cria a necessidade de trocar entre as partes os diferentes recursos de que necessita cada um.

Tal assunção permite a cada parte adotar uma certa posição de atribuir ou negar, facilitar ou impedir os benefícios do outro, na negociação.

Serrano e Rodríguez (1993) referem que a perspectiva psicossocial da negociação permite não só a compreensão integrada e dinâmica do conjunto, funcionando também como um marco para estabelecer hipóteses de trabalho e acumulação de dados e experiências de diversos campos.

3.1.1. UMA COMPETÊNCIA CENTRAL DA GESTÃO: NEGOCIAÇÃO

As negociações estão presentes em todo o “universo” organizacional, quer ao nível mais formal, negociação de contratos, quer ao nível mais informal. No entanto, apesar de o resultado de uma única negociação não ter um impacto decisivo na empresa, as milhares de negociações presentes têm, em conjunto, um enorme impacto na implementação da sua estratégia e consequentemente no seu sucesso.

Mintzberg (1973), no seu estudo sobre as funções chave da gestão, identificava a negociação como uma tarefa fundamental para qualquer gestor ou executivo.

Ertel (2000) defende que é crucial para as empresas atuais, num ambiente cada vez mais competitivo, dinâmico, incerto e globalizado, tratar a negociação como uma competência central da organização.

Baron (1989) estima que os gestores absorvam aproximadamente 20% do seu tempo em negociações e que, provavelmente, esses 20% afetam os restantes 80% das suas atividades. Assim sendo, não é de estranhar que a capacidade para negociar eficazmente seja uma competência necessária para qualquer indivíduo interessado numa posição de poder, *status* ou de responsabilidade.

Apesar de ser importante que todos na organização saibam negociar eficazmente, essa competência é mais crucial para as funções de administração. Ora, isto sucede porque, os resultados das suas negociações têm um impacto mais decisivo na estratégia e, consequentemente, no desempenho competitivo das suas organizações.

Bazerman e Neale (1993) concordam que as negociações organizacionais são não só mais frequentes que anteriormente, mas também são cada vez mais complexas e cruciais devido à crescente ambiguidade e aceleração da mudança nos contextos empresariais, pelo que os executivos necessitam dominar a “arte da negociação” para fazer face aos inúmeros desafios que um mundo empresarial complexo e dinâmico lhes coloca.

Thompson e Hastie (2001) enumera cinco razões pelas quais as capacidades efetivas para negociar são hoje de extrema importância para executivos, líderes, gestores e homens de negócios, que são as seguintes:

1 – ***Natureza Dinâmica do Mundo Empresarial*** – Num mundo estático, os acordos uma vez estabelecidos permaneciam em vigor eternamente. No entanto, o atual contexto empresarial está em permanente mudança. O dinamismo e as constantes mutações, no meio empresarial, levam a que os executivos tenham que permanentemente negociar e renegociar diversas situações, para proporcionar os melhores resultados para as suas organizações. Esta nova realidade significa que os gestores têm que continuamente conciliar os seus interesses com os dos outros, reconhecendo que estão em permanente competição, tanto dentro como entre empresas.

2 – ***Interdependência*** – A crescente interdependência das pessoas, dentro das organizações, quer a níveis hierárquico iguais ou superiores, implicam que elas saibam como integrar os seus interesses e trabalhar em conjunto nas diversas unidades de negócio e áreas funcionais. Esta interdependência não só ocorre dentro das empresas, como entre pessoas de diferentes departamentos e unidades, que integram os seus conhecimentos para criar um produto ou prestar um serviço, mas também ocorre entre pessoas de empresas distintas, como no caso de uma aliança estratégica. Aos gestores cabe promover os seus próprios interesses e o das suas empresas.

3 – **Competência** – O mundo empresarial é cada vez mais competitivo. Isto implica que as empresas atuais têm que saber lidar com as mais variadas formas de competição. Os gestores não só devem apenas funcionar como defensores dos seus produtos e serviços, como também devem reconhecer que a competição é inevitável, tanto entre empresas como entre unidades ou departamentos dentro de uma organização. Perceber este ambiente competitivo é, pois, fundamental para negociar com sucesso.

4- **Idade da informação** – A idade da informação traz novas oportunidades e novos desafios tanto ao gestor como ao negociador. As novas tecnologias de informação expandem as competências da empresa, aumentando a sua capacidade para acrescentar valor aos clientes. Também permitem a comunicação instantânea com qualquer pessoa em qualquer parte do mundo. Todas estas inovações devem ser aproveitadas para que a empresa também beneficie. Isto requer negociação. No entanto, é crucial nesta época de “excesso” de informação, saber seleccionar a informação relevante da irrelevante. Só assim se poderá negociar com sucesso.

5 – **Diversidade** – A crescente diversidade significa que os gestores precisam de desenvolver capacidades negociais que possam ser utilizadas com sucesso com pessoas de diferentes nacionalidades, culturas e estilos de comunicação. Eles devem desenvolver capacidades negociais suficientemente genéricas que lhes permitam negociar com pessoas de diferentes áreas funcionais, indústrias e culturas, mas especializadas o suficiente para permitir aos mesmos adotarem uma estratégia comportamental que se adapte a qualquer situação.

Uma vez abordada a negociação no contexto empresarial, nomeadamente no que respeita à mesma como competência central na gestão, o interesse volta-se agora para a eficácia dos processos de negociação. Esta será preponderante no sucesso das suas decisões e consequentemente no êxito da empresa.

3.2. EFICÁCIA NEGOCIAL

Segundo Serrano (1996), a atividade negocial traduz eficácia quando resolve o conflito que a originou, de modo que ambas as partes percebam e cheguem à conclusão de que o acordo é aceitável e que satisfaz as expectativas de cada (é de salientar que, de um modo geral, os oponentes não atingem a totalidade da satisfação, uma vez que a própria dinâmica da negociação impõe concessões, reajustamentos perceptivos e mudanças).

Segundo o referido autor, a eficácia – entendida agora na visão concreta do negociador e da sua organização – passará pelo alcance dos seus objetivos e pela resolução do conflito. No entanto, entende-se que o conceito de eficácia não implica a total ausência de concessões, derrotar abertamente o opositor, negar o conflito ou manipular a negociação para os objetivos serem alcançados.

Um número cada vez maior de ocasiões requer negociação, sendo o conflito uma indústria em crescimento. Todos querem participar nas decisões que lhes afetam; um número cada vez menor de pessoas aceitam decisões ditas por outrem (Fisher *et al.*, 2005).

Quanto mais evoluída é a sociedade maior a necessidade do diálogo, maior a propensão à negociação. O termo negociação, na actualidade, não só é de grande utilização, como também é detentor de uma conotação prestigiante; significa colocar os meios de resolução de um problema de forma dialogante, eficaz e civilizada (Serrano, 1996).

Como recorda Wall (1985), a negociação é útil e necessária na atualidade, uma vez que os seres humanos se vêm compelidos a negociar porquanto não possuem o controlo total sobre os acontecimentos em que participam (os implicados possuem diferentes graus de poder, mas nunca um poder absoluto sobre o outro). Assim, o sentido da negociação reside em ser capaz de dar resposta ao mútuo direito de divergir, na medida em que este é considerado um direito essencial nas democracias (Kennedy *et al.*, 1986).

Portanto, acredita-se que a negociação constitui, globalmente, uma forma mais eficaz de

resolver os conflitos do que a imposição nas múltiplas modalidades (Greenhalgh, 1987; Serrano e Rodríguez, 1993; Cunha, 2000).

Um dos elementos comuns a qualquer contexto é que esta situação não surge em abstrato, mas sim na presença de seres humanos. À negociação está subjacente uma interação estratégica ou de interdependência (Jesuino, 1992).

Do ponto de vista de Serrano e Rodriguez (1993), poder-se-á dizer que existe um conjunto de atitudes dos negociadores que acabam por condicionar a forma como estes encaram todo o processo negocial, em que os resultados se encontram condicionados por essas mesmas tendências empreendedoras.

Segundo o Modelo de Negociação da Harvard Law School (Fisher *et al.*, 2005) os níveis de negociação passam por saber separar as pessoas do problema, concentra-se nos interesses e não nas posições, trabalhar junto para criar opções que satisfaçam as duas partes e obter êxito na negociação com pessoas que são mais poderosas, recusando-se a ceder às pressões ou a recorrer a “truques sujos”.

O primeiro aspeto é muita vezes esquecido nas transações empresariais e internacionais. Este aspeto humano da negociação pode ser útil ou desastroso. Deste modo, compreender o pensamento da outra parte não é, meramente, uma atividade útil que ajuda na resolução do problema, o pensamento do outro lado é o problema. Por mais útil que seja alcançar a realidade objetiva, é a realidade tal como cada lado a vê que constitui o problema de uma negociação e abre caminho para uma solução (Fisher *et al.*, 2005).

As motivações interiores de cada indivíduo que participam numa negociação constitui um aspeto de grande relevância, dado que orientam toda a conduta negocial. Em termos organizacionais, estes sentem uma maior necessidade de atingir os objetivos que lhe são transmitidos acabando por sentir uma maior motivação para o êxito das tarefas. Os indivíduos altamente motivados tendem a atuar de forma mais competitiva do que os que não se sentem tão estimulados para atingir determinadas tarefas (Cunha *et al.*, 2004).

A capacidade de adotar a perspectiva do outro revela-se mais influente nos resultados individuais do que nos resultados conjuntos. As competências do raciocínio cognitivo parecem aumentar a capacidade dos negociadores de reclamação dos recursos que necessitam (Thompson, 1990).

O modo como vemos o mundo depende do lugar onde nos encontramos. As pessoas tendem a ver aquilo que querem ver. Dentro de uma massa de informação pormenorizada tendem a seleccionar e a concentrarem-se nos factos que confirmam as suas percepções. A capacidade de ver a situação tal como o outro a vê, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes competências que um negociador pode possuir (Fisher *et al.*, 2005).

O processo cognitivo prende-se com o processo de abordagem e processamento da informação. Os diferentes atores sociais representam uma forte influência na forma como cada um dos indivíduos percebe e avalia as pessoas com quem se relaciona, podendo todo este processo conduzir a enviesamentos cognitivos. Neste sentido, os sujeitos intervenientes na negociação acabam por evidenciar as diferentes influências psicossociológicas a que estão sujeitos.

Cada indivíduo percebe os acontecimentos consoante a seleção, organização e interpretação da informação colhida pelos nossos sentidos, de modo a compreender o mundo que nos envolve. Contudo, a complexidade ambiental, intercedida com a limitação das capacidades humanas, induz em vários erros perceptivos. Esses erros afetam o modo como os negociadores interpretam os comportamentos da outra parte e as ocorrências em geral, assim como a maneira como atribuem causas aos seus comportamentos.

Numa negociação as emoções podem ser mais importantes do que as palavras. As emoções de um lado geram emoções no outro. Por isso é fundamental antes de reconhecer e compreender as emoções da outra parte reconhecer e compreender as nossas (Fisher *et al.*, 2005).

Contudo, sem comunicação não há negociação. A negociação é um processo de comu-

nicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. Para tal ter-se-á que evitar os três grandes problemas da comunicação: os negociadores não se falam ou quando o fazem fazem-no de maneira a não serem entendidos; quando falam direta e claramente um com o outro, não se escutam; e por fim, os mal entendidos da comunicação (Fisher *et al.*, 2005).

Os erros cometidos resultam no facto dos indivíduos recorrerem a heurísticas, atalhos cognitivos ou regras expeditas que simplificam o processo de tomada de decisão. Esses atalhos são “rápidos”, poupam trabalho cognitivo e permitem tomar decisões mais rápidas – mas também induzem um elenco considerável de erros que impedem o alcance de soluções negociais mais satisfatórias (Lewicki *et al.*, 2000).

Tanto na esfera pública como na privada, as pessoas tendem a não dar como um dado adquirido o que os outros lhes propõem, mas sim, procurar participar de forma ativa no processo de decisão, derivando daí o conceito de maior ou menor influência no processo de decisão, no intuito de defender os interesses pessoais. Uma vez que dependem da perceção que as partes têm do próprio processo negocial, as expectativas acabam por ser proporcionais à própria perceção que as partes têm em alcançar os objetivos em causa. A orientação distributiva associa-se com as crenças das partes em que os ganhos do oponente corresponderão a perdas suas, ou seja, de que se trata de um jogo de *soma nula*. A negociação integrativa associa-se à crença de que há uma forma de conceder benefícios à outra parte sem que tal constitua uma perda para a sua, mas antes um benefício, ou seja, trata-se de um jogo de *soma positiva* (Monteiro, 1996).

De notar que na génese da negociação está o conflito, emergindo esta como forma de diluir esse mesmo conflito e conseguir uma situação satisfatória para as diferentes partes envolvidas, pois ambas as partes têm interesse em alcançar um acordo que satisfaça os seus interesses e simultaneamente manter uma relação duradoura com a outra parte. A intensidade/gravidade das diferenças entre os indivíduos acaba por afetar seriamente a maneira como essas mesmas pessoas interagem. Se desejámos um relacionamento capaz de lidar com diferenças substanciais, independentemente dos objetivos específicos em causa, temos que lidar de forma lógica e com clareza apesar das diferen-

ças de substância (Serrano, 1996).

Assim, partindo de estratégias e táticas concretas para intervir no processo de negociação, Pruitt (1983) ordena, de um modo sistemático, todo um conjunto de aspetos fundamentais que explicam, essencialmente, os eixos de intervenção dos negociadores, permitindo, desse modo, integrar e dar sentido a outras investigações, de carácter mais parcial, vindas de diferentes perspectivas e metodologias.

Segundo o autor em análise, os negociadores vivem de uma relação de oscilação entre a dependência e a competição, ou seja, o que se negoceia são interesses, objetivos, metas que colidem entre as partes (existe uma dualidade de interesses). Neste sentido, o negociador tem de perceber que existem não só os seus interesses, mas também os da outra parte, sendo o interesse pelos resultados da outra parte maior ou menor dependendo dos próprios interesses (ver figura 8).

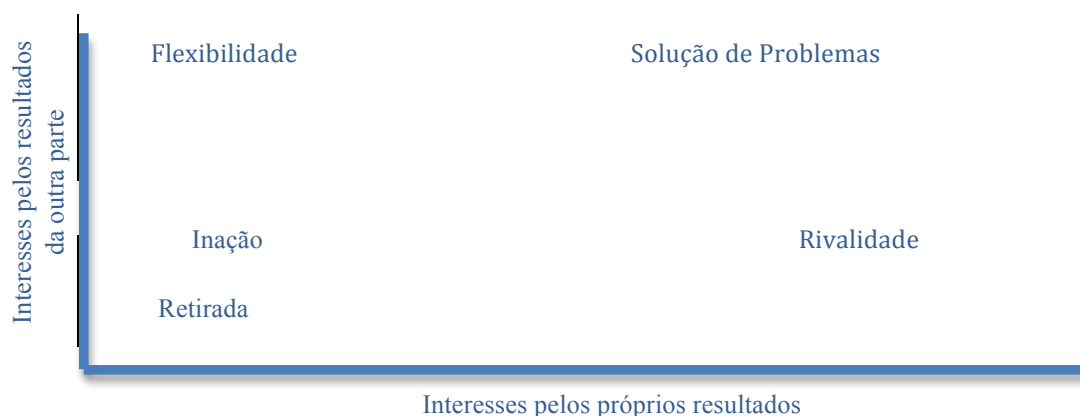


Figura 8 – Modelo de Interesses Duais ou Duplos (Pruitt, 1983)

Este modelo, de grande valor heurístico, é muito similar ao já exposto anteriormente para a estratégia de gestão de conflito. O modelo presume que a escolha estratégica do negociador reflete o cruzamento de duas variáveis: interesse pelos próprios resultados e interesse pelos resultados da outra parte.

Importa notar que a inação não representa uma estratégia de negociação *stricto sensu*, pois o negociador não negocia, seja porque pode alcançar as suas necessidades mediante outra via, seja por motivos defensivos, seja por considerar que o assunto não merece perda de tempo e esforço.

As estratégias de negociação apontadas por Pruitt (1983) são as seguintes:

- **solução de problemas** (passa pela tentativa conciliadora e cooperativa que se caracteriza essencialmente, pela tentativa de encontrar uma alternativa mutuamente aceitável e satisfatória para ambas as partes);
- **rivalidade** ou **competição** (trata-se de tentar persuadir a outra parte a conceder ou tentar resistir a esforços semelhantes do oponente, tentando dominar a parte oposta);
- **flexibilidade** ou **cooperação** (implica essencialmente, uma relevante redução dos objetivos e aspirações básicos dos negociadores);
- **inação** (traduz-se em não fazer nada ou tão pouco quanto possível, caracterizando-se, assim, por uma redução substancial da ação dos negociadores);
- **retirada** (é uma estratégia dramática, uma vez que leva o negociador a abandonar a negociação, quando, eventualmente, não concorda com o rumo que as negociações estão a tomar; quebrar da relação).

A estratégia de solução de problemas envolve um esforço para encontrar uma solução mutuamente aceitável, ou seja, que se alcance um acordo “ganhar-ganhar”. Trata-se de uma estratégia que traz consigo os maiores benefícios conjuntos, permitindo que os acordos sejam duradouros, facilitando uma mudança de relações e um clima de menor conflitualidade entre os oponentes (Serrano, 1996).

A estratégia de rivalidade tem por objetivo pressionar a parte contrária, para que esta

aceite uma alternativa que favoreça os interesses próprios daquele que pressiona. Para Pruitt (1983), esta estratégia procura a dominação do oponente, aspecto este que pode ser acionado por numerosas táticas de pressão, de entre as quais se destacam: assediar a outra parte, manter e não alterar as próprias posições, persuadir o outro lado de que a realização de concessões é feita em seu próprio benefício, as ameaças e a pressão do tempo. Esta estratégia tem, portanto, o objetivo de persuadir a outra parte a realizar concessões ou a resistir a esforços semelhantes acionados pelo adversário.

A estratégia de flexibilidade envolve uma redução nas exigências, sendo que os negociadores assumem, usualmente, que as suas concessões proporcionarão maiores benefícios à outra parte, movendo-se, assim, para o acordo. A redução das exigências envolve redução dos objetivos subjacentes a essas mesmas exigências.

Os negociadores mais bem sucedidos serão os que forem moderadamente firmes, encontrando-se entre estes dois extremos. De modo a empreender um tal ato de balanceamento, será relevante conceder bastante devagar para que todas as opções possam ser exploradas (Putman e Wilson, 1989).

A estratégia da inação não move a negociação para um acordo e pode tomar variadas formas (como não comparecer nas discussões ou desconversar nos assuntos), constituindo, sobretudo, um modo intermediário, uma pausa na negociação antes de se adotar uma outra estratégia. A inação, se for prolongada indefinidamente será equivalente à retirada. De referir que, esta parece ser a razão pela qual os indivíduos beneficiados pelo *status quo* tendem a optar pela inação (Pierce *et al.*, 1991).

Como refere Cunha (2008), o modelo em questão constitui uma extensão da grelha de conflito de Blake e Mouton (1964), que encara o interesse próprio não como uma constante, mas como uma dimensão que vai do nível elevado ao nível baixo. Quando este interesse é elevado, o negociador está disposto a lutar por resultados que lhe sejam favoráveis e quando é baixo, está disposto a adormecer os seus interesses próprios. O interesse pelo outro, também, é perspectivado como uma dimensão que vai do elevado ao reduzido. Em vez de pólos opostos da mesma dimensão, o interesse próprio e o inte-

resse pelo outro são vistos como dimensões independentes.

Para Jaca e Riquelme (1998) uma gestão funcional do conflito deve ser empregue contingentemente, ou seja, não existe um estilo que se possa considerar como melhor, cada um tem as suas vantagens e limitações e está sujeito a restrições próprias de cada situação.

Tendo por base a definição clássica de Morley e Stephenson (1977), deve entender-se a negociação como um processo de interação comunicacional em que duas ou mais partes pretendem resolver um conflito de interesses, através do diálogo e da discussão, pondo de lado a violência como método de atuação e avançando para uma aproximação gradual mediante concessões mútuas (Serrano e Rodríguez, 1993).

O processo negocial caracteriza-se por uma relação de interdependência em que, para que se alcance os objetivos propostos, as partes necessitam de consenso mútuo, implicando uma atuação negocial nos dois sentidos. Este processo será tanto mais complexo quanto mais amplo for o papel do negociador. Para Serrano e Rodríguez (1993), o papel do negociador, enquanto representante de uma organização, expressa este tipo de contradição de forma latente na medida em que, a organização espera resultados positivos para si mesma e a parte oposta exige concessões e condutas cooperativas.

Logo, todo o processo negocial subentende objetividade e flexibilidade, na medida em que, devemos saber quais os objetivos e limites do nosso processo, assim como estarmos abertos a novas propostas. Contudo, a firmeza na defesa dos nossos objetivos é preponderante, tendo porém, que ter, recetividade suficiente para que o processo não termine numa só vez. Com esta demanda, será possível perceber os interesses da outra parte e realizar o melhor negocio possível para ambos.

O nível de aspiração, resultado que o negociador deseja inicialmente atingir, dever ser realista, sob a pena de induzir o negociador a apresentar ofertas excessivamente elevadas, ou demasiadamente baixas.

Este é determinado por diversos fatores: circunstâncias do conflito, as percepções que os negociadores projetam e as características individuais da personalidade. Com efeito, é crucial identificar o ponto de resistência, ou seja, limite que os negociadores não estão dispostos a ultrapassar. O negociador que não tenha uma ideia clara acerca dele, pode deixar arrastar-se para acordos que não aceitaria noutras circunstâncias.

Como se poder ver na figura 9, os três pontos fundamentais na negociação baseiam-nos nos mencionados anteriormente. Assim, antes de partir para qualquer processo negocial, devemos saber o nosso ponto de partida, a amplitude de aspiração e o ponto de resistência.

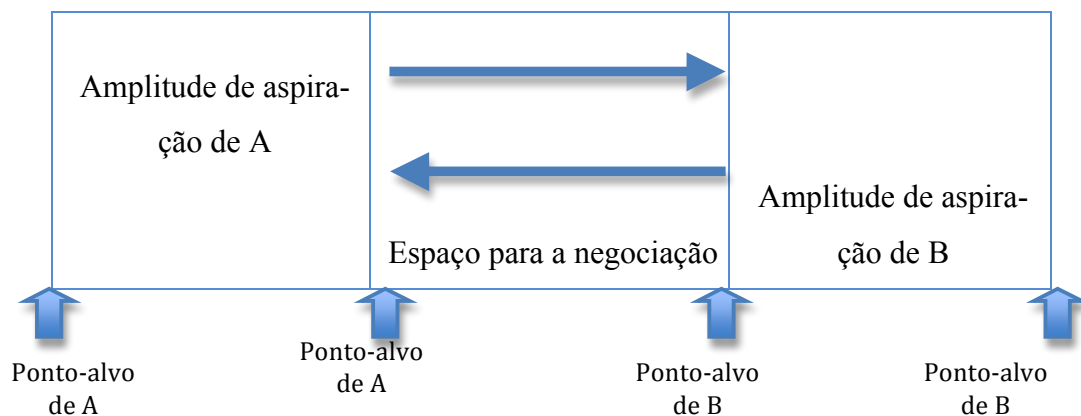


Figura 9 – Demarcação da área de Negociação (Robbins, 2005)

Mas, para se poder saber qual o limite até onde o negociador pode ir, deve-se partir de uma oferta inicial, que constitui um elemento crucial em qualquer negociação, podendo exercer uma influência decisiva nos termos do acordo finalmente negociado. As investigações sugerem que os proponentes de ofertas elevadas tendem a obter resultados mais favoráveis. Tal sucede porque ficam com maior amplitude na negociação, com mais espaço para fazer concessões e podem influenciar o comportamento da contraparte.

Para Cunha *et al.* (2004) quando a incerteza que enquadra a negociação é vultuosa, a

oferta inicial pode funcionar como âncora, em torno da qual decorre o processo negocial posteriormente desenvolvido. Designadamente o oponente pode ficar aprisionado a essa âncora, acabando por modificar as suas expectativas e o seu ponto de resistência.

Tanto é importante conhecer a melhor alternativa do oponente quanto conhecer a do próprio, uma vez que fica-se capacitado, para aferir o seu ponto de resistência. Esse conhecimento permite negociar dentro dos limites das possibilidades do interlocutor, permitindo, também, aquilatar as probabilidades de alcançar-se um acordo. Com efeito, se o limite de resistência não se cruzar com a melhor alternativa de acordo negociado do oponente, é recomendável admitir, que o acordo é provavelmente inviável. O que ocorre, nessa circunstância, é que as melhores alternativas para um acordo negociado são relativamente atrativas, pelo que o melhor resultado da negociação, para ambos, pode muito bem ser, não chegar a acordo. Neste caso, uma negociação coroada de êxito é aquela em que ambos descobrem, amigável e eficientemente, que a melhor maneira de fazer avançar os respetivos interesses é cada um seguir o seu caminho sem tentar chegar a um acordo (Fisher *et al.*, 1993).

3.2.1. NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA E INTEGRATIVA

De um modo geral, cada indivíduo rege à negociação regendo-se pelos seus princípios. Assim, o processo negocial pode adotar uma das duas abordagens: distributiva ou integrativa. A abordagem distributiva caracteriza-se pela “soma-nula”, ou seja, qualquer ganho de uma parte significa a perda da outra parte, solução do tipo ganhar-perder que referimos na solução de conflitos. As estratégias de gestão do conflito – comprometer, forçar, acomodar e evitar – estão associadas à estratégia de negociação distributiva. Assim, o compromisso ocorre quando ambas as partes sacrificam-se no sentido de encontrar um entendimento. A tática usada é tentar fazer com que o oponente concorde com o seu ponto-alvo, ou se aproxime o mais possível. As partes que procuram um compromisso estão, geralmente, mais interessadas em encontrar uma solução.

A abordagem integrativa caracteriza-se por uma solução integradora dos desejos e aspirações de ambas as partes. As partes criam várias opções de acordo que podem gerar uma solução do tipo ganhar-ganhar. Esta abordagem difere da anterior, na medida em que, destaca-se a visão conjunta das partes no sentido de trazer benefícios e vantagens a ambas e sem que haja necessariamente um ganhador e um perdedor. Esta negociação focaliza-se na busca de sinergia e de interesses comuns e requer habilidade de negociação de ambas as partes. Pesquisas recentes indicam que, a negociação integradora é mais eficaz do que as abordagens tradicionais.

Enquanto a primeira se notabiliza pela prevalência de comportamentos competitivos, e assenta em “*jogos de soma nula*”; a segunda centra-se mais nos problemas do que nos interessados, o que pode refletir preocupações com a outra parte sem pôr em risco a sua “*soma positiva*” (Fisher, 1977; Putnam e Jones, 1982; Pruitt, 1983; Jesuíno, 1996; Schweitzer e DeChurch, 2001; Sebenius, 2002; Putnam, 2003; Cunha, 2008).

Pruitt (1983) considera fundamental o alcance de acordos integrativos, na medida em que estes permitem integrar os interesses das partes, conduzindo a elevados benefícios conjuntos. Frequentemente, estes acordos envolvem o desenvolvimento de novas alternativas por parte dos negociadores, emergindo, assim, da solução criativa dos problemas. As alternativas poderão ser idealizadas separadamente por cada uma das partes, pelas duas em conjunto ou por uma terceira. O referido autor evidencia ainda, quatro razões essenciais em prol dos acordos integrativos. Quando existem elevadas aspirações e há resistência de ambos os lados em realizar concessões, poderá não ser possível a resolução da situação conflitual, exceto se encontrar uma via para reconciliar os interesses dos sujeitos em contenda. Pelo contrário, os compromissos são muitas vezes insatisfatórios para um ou ambos os lados, os acordos integrativos parecem ser mais estáveis.

Os acordos de tipo integrativo tendem a reforçar a relação entre as partes, já que são mutuamente compensadores, o que se relaciona com benefícios posteriores, como a facilitação da solução de problemas seguintes. Este tipo de acordo, de um modo geral, contribui para o bem-estar da comunidade da qual fazem parte os negociadores.

Os especialistas na teoria dos jogos usam os termos jogo de soma nula (situação ganho-perda) e jogo de soma não nula (situação ganho-ganho) para distinguir estas duas situações. No jogo de soma nula, o *payoff* é fixo, pelo que o que uma parte ganha a outra perde. No jogo de soma não nula, as partes podem ganhar as duas, porque juntam os seus esforços para procurarem aumentar os ganhos totais (Ware, 1980).

Num caso puramente distributivo, os interesses das partes estão negativamente correlacionados, pelo que o aumento da utilidade associada ao resultado de uma das partes está associado à diminuição da utilidade do resultado da outra (Walton e McKersie, 1965).

Situação negocial integrativa é aquela em que existem possibilidades de ganhos conjuntos com a negociação. A principal diferença reside no facto de os objetivos de ambas as partes não serem mutuamente exclusivos. Numa situação puramente integrativa, a estrutura fundamental da negociação é tal que permite a ambas as partes atingirem a totalidade dos seus objetivos (Walton e McKersie, 1965).

Na maioria das vezes, como se trata de um acontecimento de potencial desequilíbrio, a premissa distributiva parece ser a que mais prevalece. Mas, embora menos habituais, é lícito que aconteçam acordos integrativos, em que todos acabam por ganhar. Este tipo de combinação surge, frequentemente, quando se resolvem problemas de forma criativa. Logo, não é de estranhar que seja uma “modalidade” que merece bastantes atenções por parte dos diferentes agentes. Num pólo quase oposto encontram-se os compromissos, que obrigatoriamente permitem uma realização de mais-valias, sendo, no entanto, uma situação, consideravelmente, menos produtiva.

Ambos os negociadores podem beneficiar, mas muito menos do que no caso anterior. Não é, então, de estranhar que, na literatura, os acordos integrativos sejam perspectivados como mais “atrativos” para os agentes, para além de serem mais consistentes a longo-termo e por isso, eventualmente, mais eficientes ao nível organizacional (Pruitt, 1983; Cunha, 2000; Sebenius, 2002; Putnam, 2003; Salacuse, 2005; Cunha, 2008).

Diferentes autores têm verificado que, na grande maioria das organizações, os dois modelos são utilizados conjuntamente, não havendo um que predomine sobre o outro. Isso implica que a negociação seja multidimensional para permitir a troca de concessões entre as partes e que as mesmas valorizem essas dimensões negociais, devido às suas diferenças preferenciais, crenças e capacidades, de forma diferente (Lax e Sebenius, 1986).

3.2.2. VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A EFICÁCIA NEGOCIAL

Várias são as definições, propostas por diferentes autores, que influenciam um negociador eficaz. Poole (1987) define-o como “alguém que pense rápido, saiba ser modesto e discreto, sendo no entanto, assertivo, saiba distorcer sem ser mentiroso, saiba inspirar confiança nos outros...” (p. 15).

Para Ilich (1973), o negociador deve “ser uma pessoa confiante, tanto nas suas capacidades como na sua capacidade de persuasão. Deve ser flexível. Deve estar permanentemente alerta e saber pensar rapidamente sobre pressão. Não pode ser tímido ou ingênuo. Deve ser muitíssimo bem preparado e ser um entusiasta ...” (p. 19).

Já para Halim e Hwang (1999), o negociador eficaz é aquele que proporciona os melhores resultados possíveis para a sua organização devido à sua “capacidade de comunicação, personalidade, conhecimento e preparação dos assuntos e capacidade para integrar e liderar grupos”.

Segundo Mastenbroek (1989), a eficácia decorre da articulação de quatro dimensões ou actividades complexas, nas quais o negociador adota uma posição dentro de um *contínuum* (cada uma é detentora de dilemas táticos que o negociador deve procurar resolver). As três primeiras caracterizam-se, de modo diferente, pela tensão existente entre cooperação e luta, enquanto a quarta é caracterizada pela tensão entre exploração/condução ativa e evitação/condução passiva.

Stevens *et al.* (1993) sugerem que a auto-eficácia desempenha um papel fundamental na negociação verificando que os negociadores com maior auto-eficácia obtinham melhores resultados pois estabeleciam objetivos elevados antes do início da negociação. A importância da auto-eficácia bem como o seu efeito na negociação foram confirmados posteriormente por dois estudos utilizando outras simulações negociais (Brett *et al.*, 1996; Stevens e Gist, 1997). Este conceito está altamente relacionado com a confiança e com a segurança do indivíduo nas suas capacidades para se comportar com sucesso numa determinada situação negocial (Gist *et al.*, 1991).

O modelo estratégico de eficácia negocial de Mastenbroek (1989), equaciona a eficácia como um resultado da integração de várias dimensões basilares que poderão facultar aos negociadores a obtenção de resultados positivos (ver figura 10).

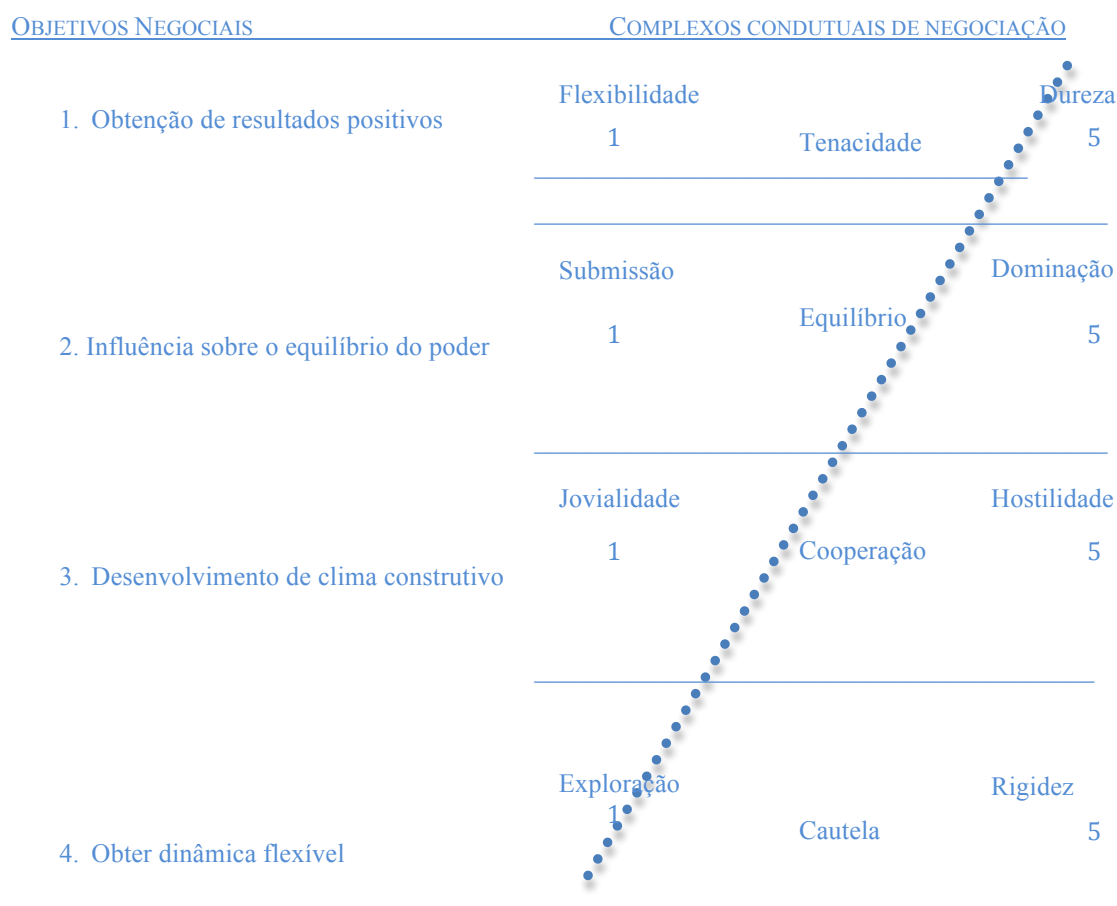


Figura 10 – Perfil de uma conduta de negociação eficaz

Fonte: Mastenbroek (1989), cit. por Cunha (2001)

Na óptica de Mastenbroek (1989), a eficácia decorre da articulação de quatro dimensões ou atividades complexas nas quais o negociador adota uma posição dentro de um *continuum* sendo cada uma portadora de dilemas táticos que o negociador deve procurar resolver. As três primeiras caracterizam-se, de modo diferente, pela tensão entre exploração/conduta ativa e evitação/conduta passiva. O modelo em análise participa da ideia defendida por Pruitt (1981), dada a sua relevância na problemática em estudo, de que a maioria das negociações possui um potencial integrativo e, segundo Mastenbroek (1991), há necessidade de uma melhor capacitação dos negociadores quanto à resolução dos mais diversos conflitos.

A obtenção de resultados substanciais constitui o grande objetivo da negociação, isto é, trata-se de conseguir obter bons resultados, o que determina todas as restantes ações. Os negociadores tentam influenciar a distribuição entre os custos e os benefícios de uma forma que lhes seja favorável, de modo a minimizar os primeiros e a maximizar os segundos (Mastenbroek, 1989).

O referido modelo assenta essencialmente em quatro dimensões:

- 1) a obtenção de resultados substanciais, integrada na estratégia de solução de problemas em que o negociador se deverá situar no ponto próximo à dureza e à tenacidade, sem se fechar às concessões;
- 2) influência do equilíbrio de poder, o poder e as relações de dependência das partes são cruciais a um reconhecimento de que ambas as partes precisam uma da outra;
- 3) impulsionar um clima construtivo, criando uma certa facilidade comunicacional entre as partes e um nível de relações interpessoais isento, o dilema a enfrentar pelo negociador é o da jovialidade face à hostilidade, situando-se o procedimento eficaz no ponto intermédio entre esses dois pontos, salientando-se a aposta na credibilidade e uma aceitação de interdependência;

4) estabelecer uma dinâmica flexível, não se tratando necessariamente com as concessões, mas antes na combinação da flexibilidade dos meios e a firmeza dos próprios objetivos (Cunha, 2000).

Jaca e Díaz (2005) referem que por obtenção de resultados positivos se deve entender a tendência dos negociadores em obter um resultado que satisfaça os seus interesses. O ganho desses resultados é o objetivo último dos negociadores. A negociação pressupõe chegar ao acordo perante uma situação de constrangimento entre os sujeitos.

Perante este modelo poder-se-ia situar a procura dos resultados positivos entre uma atitude flexível ou uma atitude de dureza e pouco concessiva. Esta atitude permite perseguir os resultados que respondam às suas necessidades, mostrando uma atitude de evolução face ao acordo com a outra parte. Quanto ao equilíbrio de poder, importa salientar a influência deste no próprio conceito de negociação. O poder dos negociadores provém, em grande parte, dos recursos que uma parte tem e a outra parte tem interesse. A existência de um grande desequilíbrio de poder poderia supor o uso de condutas de dominação por parte do que ostenta mais poder.

A dimensão de desenvolvimento de um clima construtivo, designa um clima em que o nível de tensão seja moderado de modo a facilitar o acordo para ambas as partes. No que respeita à obtenção de uma dinâmica flexível, esta prende-se com uma maior facilidade em explorar ideias, argumentos, posições, com o objetivo de chegar a um resultado positivo para ambas as partes.

As organizações carecem cada vez mais de colaboradores com competências de relacionamento, que permitam fazer face à crescente necessidade de trabalhar em equipa, quer ao nível da interação, ao nível da coordenação e delineamento de estratégias. Necessidades estas que se prendem com o desenvolvimento de novos comportamentos, para assegurar uma maior eficácia organizacional.

O negociador, uma vez perante o *contínuum* concessão-dureza, situe-se num ponto próximo à dureza e tenacidade, porém não se fechando às concessões. A solução passaria

pelo princípio da “firme flexibilidade” conforme defende Pruitt (1983). Este autor define a firmeza no que respeita aos interesses básicos e a flexibilidade nos meios para os alcançar.

Serrano e Rodríguez (1993) equacionam a eficácia negocial no sentido em que os negociadores a alcançam quando conseguem satisfatoriamente o conflito e, em simultâneo, atingem os seus próprios interesses e os da sua organização. Os negociadores eficazes têm uma atitude positiva perante as situações conflituais, sendo capazes de encarar o conflito como normal e construtivo. As competências de que se servem aprendem-se, no sentido de favorecer a coragem e a auto confiança que, por sua vez são necessárias para desafiar os outros e estabelecer negociações positivas.

Os autores acima mencionados, defendem que a negociação não pode ser vista como um conjunto de ações orientadas para a resolução de conflitos, uma vez que o processo negocial é tão manipulável e influenciável como qualquer outro tipo de ação social. Os negociadores eficazes têm uma atitude positiva perante situações conflituais, sendo capazes de encorajar o conflito como normal e construtivo (Cunha *et al.*, 2003). A eficácia negocial não envolve necessariamente ausência total de concessões, a derrota do oponente, a negação do conflito ou a manipulação da negociação (Serrano, 1996).

A dimensão situacional faz referência aos distintos tipos de situações que podem afetar um indivíduo na hora de comportar-se assertivamente. A forma de atuar não é a mesma perante um amigo, um familiar, um colega de trabalho, uma autoridade ou um desconhecido; perante alguém do mesmo sexo ou alguém do sexo oposto; perante alguém da mesma idade ou de distinta idade; perante uma pessoa ou perante um grupo. Considerar todas as situações é praticamente impossível, ainda que se deva considerar conjuntamente com as outras dimensões para poder determinar a adequação de uma resposta dentro de uma cultura.

3.3. ANÁLISE DE ALGUMAS VARIÁVEIS DOS NEGOCIADORES

Na atualidade, os mecanismos de negociação têm vindo a assumir uma evidência efetivamente central na gestão dos mais variados conflitos que ocorrem nos diferentes níveis da realidade social (Bazerman e Neale, 1993). Na perspetiva de Serrano e Rodríguez (1993), essa situação decorre não só do próprio prestígio inerente à negociação, como também das próprias potencialidades por ela abrangidas, designadamente na descoberta de soluções pertinentes e eficazes para as partes envolvidas em litígio.

A atividade negocial foi, em tempos, considerada uma arte praticada pelos mais dotados. Em certa medida ainda o é, no entanto, cada vez mais a comunidade científica e o meio empresarial olham a negociação como uma ciência ou uma técnica, que pode e deve ser aprendida de forma a melhorar o desempenho profissional (Kolb e Williams, 2001).

McConville (1994) debate também esta ideia, afirmando que alguns nascem com o dom da negociação; outros têm que aprender a negociar no trabalho. Todavia, é um dado adquirido que a capacidade para negociar eficazmente é mais importante que nunca.

A atividade negocial revela-se útil (Wall, 1985), dado que os atores sociais se vêm compelidos a negociar, visto que detêm um controle total sobre os acontecimentos em que participam, ou melhor, os litigantes possuem diferentes graus de poder, mas invulgarmente um poder absoluto sobre a contraparte. Neste sentido, Kennedy *et al.* (1986) põem em evidência que a razão de ser da negociação encontra-se na sua capacidade de dar resposta ao mútuo direito de divergir, já que este é considerado nas democracias modernas direito fundamental.

Nesta linha de pensamento, a auto-eficácia apresenta-se como uma competência fundamental para gerir as complexas relações interpessoais, como aquelas que envolvem a negociação. Wood e Bandura (1989) definem a auto-eficácia como a crença na capacidade pessoal para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os recursos de ação necessários para controlar os acontecimentos na sua vida. Os referidos investigadores

concluíram que a auto-eficácia influencia diretamente a performance organizacional, tanto pela análise e adoção de uma maior número de estratégias analíticas como pelo estabelecimento de objetivos mais ambiciosos por parte dos sujeitos com maiores índices de auto-eficácia.

Muitos são os autores que têm vindo a demonstrar preocupações no sentido de identificar o perfil de pessoas assertivas, dado que muitos são os postos de trabalho em que a assertividade parece ser relevante para o seu eficaz exercício. As organizações precisam cada vez mais de colaboradores com competências de relacionamento interpessoal que permitam interação e coordenação com os seus colegas de trabalho, fazendo face à crescente introdução do trabalho em equipa, das equipas de trabalho auto-geridas bem como estratégias de tomada de decisão de forma participativa e a flexibilidade funcional (polivalência), e que ampliam as responsabilidades dos trabalhadores e os estimulam aos mais diversos níveis, a desenvolver novos comportamentos, nomeadamente o comportamento assertivo (Adánez e Marrón, 1996; Bruning e Liverpool, 1993; Jehn, 2000; Lee, 2002; Tannenbaum *et al.*, 1996).

No mesmo sentido, Brown (2003), Campion *et al.*, (1993), Coghlan (1993), Coghlan e Rashford (1990), Carochinho (2002), Gripton e Velentich (1993), Jehn *et al.*, (1999), Thomas-Hunt *et al.*, (2003) e Waters, (1982) concordam que cada vez mais as organizações se debatem com determinadas incapacidades de adaptação dos seus colaboradores às distintas situações de trabalho, mais precisamente no que respeita ao trabalho em equipa, como consequência da ausência ou *deficit* de várias competências, envolvendo as de relacionamento interpessoal, gerando inúmeros problemas, tanto ao nível da produtividade como ao nível comportamental, dificultando também, a adesão a novas regras, procedimentos internos e formas de trabalho.

As investigações de Canon-Bouwens *et al.*, (1995), Hyatt e Ruddy (1997), e Salas *et al.*, (1993) revelam que a assertividade individual dos membros de uma equipa é crucial para a sua performance e para a tomada de decisão de forma efetiva, tendo sido mesmo demonstrado que em certas realidades organizacionais, assim como em certos contextos sociais a assertividade faz a diferença.

Em contexto organizacional, uma das formas que parece contribuir para a diminuição do *deficit* ao nível do relacionamento interpessoal, apela para a formação dos colaboradores em assertividade, para ajudar os indivíduos a desenvolverem a sua capacidade de agir construtivamente perante múltiplas situações, de tensão, conflito, tomada de decisão participada, etc., com que se deparam no quotidiano profissional (Alberti, 1997; Back e Back, 1980; Bruning e Liverpool, 1993; Cannon-Bowers, 1995; Gripton e Valentich, 1993; Kimberly, *et al.*, 1996; Luzio-Lockett, 1995; McIllduff e Coghlan, 2000; Salas *et al.*, 1993).

As organizações que se empenham na formação em assertividade, usualmente fazem-no através de uma de duas possíveis abordagens. A primeira abordagem assenta na mudança de atitudes, através da persuasão verbal e explicações lógicas, presumindo que estas contribuirão para a mudança do comportamento. Abordagem esta que assenta na convicção de que os comportamentos não assertivos em contexto de trabalho não se devem a um *deficit* ao nível das competências de relacionamento interpessoal. Este tipo de tentativas de mudança de comportamento raramente tem sucesso.

Outras organizações, de forma contrária, seguem uma segunda abordagem, baseada nas competências de relacionamento, que enfatiza aspetos e atividades práticas de comportamentos assertivos através de *role-plays* e/ou exercícios de simulação, seguidos de *feedback* individualizado do desempenho. A diferença entre as duas abordagens de formação de assertividade em contexto empresarial, reflete-se na seleção e validação dos critérios e técnicas pedagógicas (Back e Back, 1980; Benett, 1987; Oser *et al.*, 1999).

Os negociadores eficazes têm uma atitude positiva perante as situações conflituais, sendo capazes de encorajar o conflito como normal e construtivo. As competências de que se servem para resolver conflitos aprendem-se no sentido de favorecer a coragem e a autoconfiança que, por sua vez, são necessárias para desafiar os outros e estabelecer negociações positivas. No entanto, é importante salientar que a eficácia não envolve a derrota aberta do oponente, a negação do conflito ou a manipulação da negociação (Serrano, 1996).

Ao longo dos tempos a investigação em negociação tem assumido que as características dos negociadores têm um papel fundamental para a explicação do contexto negocial, assim como dos seus resultados (Gilkey e Greenhalgh, 1986; Peterson, 1998). Assim sendo, a grande maioria dos modelos teóricos de negociação incluem as características dos negociadores como um dos fatores explicativos do processo e, consequentemente, dos resultados negociais. Os negociadores derivam de diferentes contextos culturais, têm experiências e perspetivas distintas sobre os diferentes assuntos.

Contudo, a literatura sobre a influência das características pessoais sobre a negociação não dá ênfase especial a nenhuma característica que tenha um impacto decisivo sobre os resultados negociais. Os investigadores dividem-se, argumentando que as características pessoais não têm qualquer influência na negociação, pois os seus efeitos são diluídos pelos outros fatores explicativos (Barzeman *et al.*, 2000); enquanto outros argumentam que as investigações não têm produzido resultados concretos, porque as simulações têm sido mal conduzidas e as características estudadas não têm sido as mais relevantes (Barry e Friedman, 1998).

Para muitos investigadores as diferenças individuais têm um impacto expressivo nos resultados negociais, apesar de ainda não terem sido identificadas as características que distinguem um negociador superior. Para eles, muitos dos negociadores “fecharam o livro” demasiado cedo, sugerindo que as características individuais dos negociadores têm um papel elementar na explicação do processo negocial e, consequentemente, no seu resultado (Lewicki *et al.*, 2000).

Os indivíduos que tomam parte no complexo processo negocial exprimem um conjunto único de características individuais, que podem afetar o modo e a efetividade da sua atuação. Na perspetiva de Rubin e Brown (1975), as diferenças respeitantes às características antecedentes do negociador (sexo, idade, estatuto, etc.) e às suas características de personalidade (como o autoritarismo, a complexidade cognitiva, o maquiavelismo, etc.) podem moldar seletivamente o fluxo do próprio processo negocial (Cunha, 2008).

Por exemplo, as pessoas autoritárias e dogmáticas têm tendência para dominar o que

origina maior conflitualidade, enquanto pessoas com baixa auto-estima têm tendência para evitar o conflito (Chiavenato, 1999; Chmiel, 1999; Rahim, 1986; Thomas, 1992).

Bercovitch (1984) refere, no que respeita à relação entre as características individuais e a conduta negocial se, o processo negocial se encontra determinado tanto pelo modo como os atores sociais entendem, diagnosticam e avaliam o meio físico e social; como pela forma como os sujeitos constroem crenças, mais ou menos estruturadas sobre esse mesmo meio. Os fatores pessoais que exercem influência sobre o processo negocial, compreendem características individuais como motivos, atitudes e expectativas. Fatores esses que servem como *inputs* para orientação motivacional das partes em litígio, auxiliando na determinação da natureza do processo de negociação e contribuindo para a sua resolução (Cunha, 2001).

Classicamente, Kilman e Thomas (1975) aludem que as pessoas mais extrovertidas utilizam mais o estilo integração ou colaborativo do que as introvertidas. McIntyre (1991), num estudo sobre chefes e subordinados, concluiu que pessoas com personalidade mais avaliativa tendem a utilizar os estilos de integração e compromisso. Chanin e Schneer (1984) revelaram que as pessoas mais emotivas preferiam enfrentar o conflito através de estilos de compromisso e acomodação, enquanto que os intelectuais preferiam os estilos dominação e integração.

Rubbin e Brown (1975) agruparam as distintas variáveis em torno de processos cognitivos, auto-conceito, motivos e atitudes. Greenhalgh (1985) considera três categorias gerais de orientação – orientação da relação, orientação cognitiva e persistência. A personalidade advém de dois fatores que envolvem diferentes variáveis como: o fator genético ou hereditariedade, que irá envolver o sexo e aspetos físicos; e o fator ambiental, que envolve fatores culturais, sociais e situacionais (Schermerhorn *et al.*, 1999).

Apesar de todos estes dados, as investigações sobre a relação direta entre variáveis de personalidade e estilos de gestão de conflito parecem ser ainda muito escassas e pouco conclusivas, facto que se fica a dever, entre outros aspetos, às diferentes metodologias seguidas pelos investigadores, aos diferentes instrumentos utilizados para mensurar

esses construtos e aos distintos contextos sócio-culturais em que as mesmas ocorrem.

3.3.1. GÉNERO

Thompson e Hastie (1990) referem que a relação entre o género e as percepções da negociação figura nas relações mais transparentes entre diferenças individuais e comportamento negocial. Os homens tendem a perceber o oponente como sendo distinto de si, enquanto as mulheres se preocupam mais com a manutenção da relação.

Contudo, no que diz respeito à relação entre o género dos negociadores e a eficácia negocial não se possui evidência suficiente que comprove serem os homens negociadores mais ou menos eficazes do que as mulheres, apesar de os primeiros poderem ter uma percepção diferente das mulheres sobre o conflito (Gilkey e Greenhalgh, 1984; Pinkley, 1990).

Em termos de percepção da situação, os homens, geralmente, estão mais voltados para a maximização dos resultados, enquanto as mulheres preocupam-se mais com a manutenção da relação. Quando há percepção sobre o oponente, os homens tendem a percecioná-lo como sendo fundamentalmente distinto de si próprios e as mulheres tendem a ser mais empáticas e a percecioná-lo como semelhantes a si mesmas (Gilkey e Greenhalgh, 1984).

No que se relaciona com a auto-percepção, existe alguma evidência de que a avaliação dos negociadores faz do seu desempenho poderá ser matizada em função de diferenças de género (Kimmel *et al.*, 1980), dado que os homens tendencialmente se avaliam de modo mais favorável que as mulheres, o que não significa que negociem melhor que estas últimas.

Greenhalgh e Gilkey (1993) consideram haver evidência substancial sobre algumas diferenças de género na aproximação das disputas, quanto à orientação para a relação

versus orientação para a transação. Assim, os indivíduos, independentemente do sexo biológico, podem diferir num contínuo que vai de fortemente orientados para a relação, a fortemente orientados para a transação. Os referidos autores salientam ainda que, os negociadores orientados para a relação tendem a conceber disputas diferentemente daqueles que são orientados para a transação. Os negociadores orientados para a relação, ao contrário daqueles que estavam mais orientados para a mera transação, tendem a conceitualizar as relações interpessoais em termos de longa duração, a serem mais empáticos, a abster-se do uso de interrupções e a coibir-se de tentar enganar a outra parte de modo a obterem vantagem tática a curto prazo. Os autores em análise, crêem também que grande parte desta incompatibilidade se encontrará mais ao nível da consciência do que da natureza básica, ou seja, os indivíduos orientados para a transação também estão, de facto, preocupados com as relações, mas foram socializados a reprimir tal preocupação, devido ao facto da sua expressão ser desencorajada pelas normas masculinas.

Os comportamentos de competição e dominação prevê-se como sendo do género masculino, ao passo que os comportamentos de anuência e evitação parecem consistentes com o género feminino. Os estilos de integração e compromisso submetem-se a comportamentos estereotipadamente masculinos e femininos, sendo compatíveis com um papel andrógino (Bem e Lenney, 1976; Portello e Long, 1994).

Druckman (1977) enuncia que, quer a dimensão motivacional quer a cognitiva, figuram na negociação com igual grau de importância, pelo que não será, de negligenciar a influência desempenhada pelo modo como os negociadores processam cognitivamente a informação na optimização dos resultados do processo em questão (Cunha, 2000).

Mais recentemente, um estudo realizado em Portugal (Cunha *et al.*, 2003), com um grupo amostral de 197 pessoas, concluiu-se que as mulheres, de um modo geral, partilharam da mesma posição perante o conflito que os homens. Mesmo assim, constatou-se algumas diferenças entre homens e mulheres no estilo de compromisso, apresentando as mulheres maior tendência para o compromisso do que os seus colegas homens.

3.3.2. PROCESSOS COGNITIVOS

Os aspetos cognitivos acarretam uma grande importância, no processo de negociação, na medida em que permitirá obter uma melhor compreensão do próprio processo de negociação “necessitamos compreender como pensam os negociadores e como relacionam os seus processos de pensamento com os do seu oponente” (Tysoe, 1982).

Druckman (1977) considera que as motivações internas dos negociadores constituem uma das variáveis a ponderar com particular importância, dado que os processos cognitivos produzem efeitos na conduta de negociação. Os indivíduos altamente motivados pela necessidade do poder tendem a atuar de forma mais competitiva do que aqueles motivados mais moderadamente por essa necessidade. Os indivíduos com necessidade de realização tendem a atuar também, comumente, de modo competitivo, dado que se encontram essencialmente voltados para a maximização dos seus interesses. Os sujeitos com uma elevada necessidade de afiliação, situam-se numa direção oposta; pois tendem a interagir socialmente de forma cooperante.

Independentemente dos enviesamentos cognitivos, existe uma relevante série de variáveis pessoais que mediatizam o processo de informação que os negociadores empreendem:

1. **propensão à tomada de riscos** – em contexto negocial, o seu comportamento orienta-se particularmente para a maximização dos seus próprios benefícios e, consequentemente, tendem a estruturar o processo em termos de uma opção de soma nula (Harnett e Cummings, 1980).
2. **locus de controlo interno-externo** – os indivíduos que acreditam mais fortemente no controlo interno (acreditam poder exercer algum controlo sobre os factos que os rodeiam) parecem demonstrar uma maior firmeza do que aqueles que se encaminham mais para o controlo externo (consideram não exercer qualquer preponderância sobre o que lhes acontece), facto que os conduzirá a acionar exigências iniciais mais elevadas e a tender à eleição

de uma estratégia mais dura, obtendo também benefícios mais elevados (Harnett e Cummings, 1980). De modo análogo, Greenhalgh *et al.*(1985) descobriram uma relação expressiva entre *locus* de controlo e a conduta de negociação, verificando-se que os sujeitos ditos “internos” procuram maximizar os seus benefícios de forma competitiva (exploradora) quando o oponente atua de modo cooperativo ou tentam encetar uma conduta cooperativa quando o oponente se revela competitivo, mas ao qual presumem poder induzir um comportamento cooperativo.

3. **complexidade cognitiva** – Driver (1965) apontou para o facto dos grupos compostos por sujeitos “concretos” mostrarem-se altamente dispostos a evidenciarem agressividade no âmbito da negociação, Phelan e Richardson (1969), observaram que os sujeitos “abstratos” eram mais cooperativos no Jogo do Dilema do Prisioneiro do que os indivíduos ditos “concretos” .
4. **tolerância à ambiguidade** - Terhune (1970) e Rubin e Brown (1975) consideram que a maioria dos autores assume uma determinada assimilação entre as variáveis da tolerância à ambiguidade e ao dogmatismo. Como refere Terhune (1970), os indivíduos “abstratos”, tolerantes à ambiguidade ou não dogmáticos estarão mais dispostos a cooperar, o que será justificado, sob o ponto de vista concetual, pelo facto de serem capazes de criar diferentes alternativas comportamentais à agressão e de se sentirem capazes de procurar soluções positivas para os interesses da totalidade das partes, em lugar de perspectivarem o desfecho em termos de vencedor e perdedor.

3.3.3. MOTIVAÇÕES

Druckman (1977) considera que as motivações internas dos negociadores constituem um das variáveis a ponderar com particular importância, uma vez que quer os processos motivacionais quer os cognitivos produzem efeitos na conduta de negociação, no sen-

tido em que esta será conduzida pelas preferências e dirigida por um plano.

Provavelmente, quer o caráter do conflito quer os tipos de negociação variem com as orientações motivacionais dos parceiros da negociação, assinalando que a orientação motivacional específica de um negociador combinada com a dos seus oponentes, incidirá com maior ou menor probabilidade sobre a ocorrência do conflito interpessoal e da negociação, pelo que um conhecimento dos motivos sociais pode contribuir para a previsão de que se dê um conflito ou um processo de negociação (McClintock, 1977).

Os estudos predominantes sobre a relação entre predisposições motivacionais dos negociadores e a sua conduta negocial centram-se num ou mais dos seguintes motivos básicos: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder (Rubin e Brown, 1975).

Desta forma, os indivíduos altamente motivados pela necessidade de poder tendem a atuar de forma mais competitiva do que aqueles motivados mais brandamente por essa necessidade; os indivíduos com necessidade de realização procuram a atuar também, de modo competitivo, porque se encontram particularmente voltados para os seus interesses. Os sujeitos, com uma elevada necessidade de afiliação situam-se numa direção oposta, pois visam interagir socialmente de forma cooperante.

3.3.4. CULTURA

Embora este aspeto não tenha sido considerado pelo questionário, as investigações demonstram que a cultura afeta sobremaneira as atitudes negociais. Uma vez que, atualmente, e cada vez mais, as organizações são multiculturais este aspeto deverá estar presente em estudos futuros.

Um dos primeiros estudos (Glen *et al.*, 1977) comparou norte-americanos, árabes e russos, considerando o estilo de negociação, modo de reagir aos argumentos do oponente,

modo de fazer concessões e como lidavam com os prazos finais. Os norte-americanos tentavam persuadir com base nos factos e apelando para a lógica; contestavam os argumentos com factos objetivos; faziam pequenas concessões logo no início do processo para criar um relacionamento e, geralmente, eram recíprocos às concessões do oponente; encaravam os prazos finais como muito importantes. Os árabes tentavam persuadir apelando para as emoções; contestavam os argumentos dos oponentes com sentimentos subjetivos; faziam concessões durante toda a negociação e quase sempre eram recíprocos às concessões da outra parte; não consideravam os prazos finais com muita seriedade. Os russo baseavam os seus argumentos em ideais precisos; faziam poucas ou não faziam concessões; as concessões feitas pelo oponente eram vistas como sinais de fraqueza e eles nunca se mostravam recíprocos a elas; simplesmente ignoravam os prazos finais.

Outro estudo realizado por (Graham, 1985) abordou as táticas verbais e não-verbais, utilizadas por norte-americanos, japoneses e brasileiros, durante sessões de negociação com durabilidade de meia hora. Os brasileiros utilizaram, em média, a palavra “não” 83 vezes contra 5 dos japoneses e 9 dos norte-americanos. Os japoneses impuseram mais de 5 períodos de silêncio com duração superior a dez segundos, os norte-americanos 3,5 períodos destes e os brasileiros nenhum. Os japoneses e norte-americanos interromperam o seu oponente o mesmo número de vezes, enquanto os brasileiros o fizeram 2,5 a 3 vezes mais. Finalmente, os norte-americanos e os japoneses não tiveram nenhum contacto físico com os oponentes, excepto os apertos de mão de saudação, enquanto os brasileiros tocaram os oponentes cerca de 5 vezes em cada sessão de meia hora.

Mais recentemente, a análise feita a cinco países por Ting-Toomey *et al.* (1991) demonstrou que a cultura nacional poderá influenciar no estilo de conflito utilizado. Estes autores comprovaram que os americanos usam mais o estilo dominador do que os japoneses ou coreanos, e que os chineses utilizam mais os estilos acomodativo e evitador do que os americanos. Estes resultados podem ser esclarecidos à luz da cultura predominante (culturas asiáticas têm maior tendência para serem coletivistas e promoverem um estilo menos confrontativo valorizando a harmonia entre as partes).

Esta cultura coletivista favorece, de igual modo, a submissão do subordinado ao chefe como sinal de respeito (Hofstede, 2001).

Um outro estudo, mais abrangente, realizado por Trompenaars (1993), com mais de 15 mil entrevistados e de 47 culturas nacionais, sugere a existência de três tipos principais de resolução de problemas: relacionamento com as pessoas, atitude em relação ao tempo e atitudes em relação ao meio ambiente (ver figura 11).

Canadá, EUA, Irlanda	Universalismo vs. Particularismo	Indonésia, China, Venezuela
EUA, Hungria, Rússia	Individualismo vs. Coletivismo	Tailândia, Japão, México
Indonésia, Alemanha, Japão	Neutro vs. Afetivo	Itália, França, EUA
Espanha, Polónia, EUA	Específico vs. Difuso	Índia, Inglaterra, Egito
Austrália, Canadá, Noruega	Realização vs. Atribuição	Filipinas, Paquistão, Brasil
Inglaterra, Bélgica, EUA	Sequencial vs. Sincrónico	Malásia, Venezuela, França

Figura 11 – Exemplo de aglomeração de países para a compreensão de diferenças culturais (Trompenaar, 1993)

Outros estudos comprovam que os franceses gostam do conflito e, frequentemente, conquistam reconhecimento e constroem sua reputação pensando e agindo contra os outros. Consequentemente, levam muito mais tempo a negociar os seus acordos e não se mostram muito preocupados com o facto dos seus oponentes gostarem ou não deles. Os chineses alongam as negociações, mas porque acreditam que elas são um processo interminável. Tal como os japoneses, os chineses usam a negociação, mais do que para ajustar pontas soltas num acordo, para construir um relacionamento e um compromisso visando ao trabalho conjunto. Os norte-americanos são internacionalmente conhecidos pela sua impaciência e pelo desejo de ser apreciado. Os negociadores mais astutos de outros países costumam usar essas características para levar vantagens, alongando as negociações e criando condicionantes de amizade no acordo final.

As culturas são descritas na literaturas pelas variações que se dão de certas dimensões. A cooperação e a competição são características fundamentais dessas dimensões. Ao nível cultural utiliza-se conceitos como o individualismo e o coletivismo (Hofstede, 2001; Triandis, 1995), os quais correspondem à noção, ao nível individual, de idio-centrismo e alocentrismo (Triandis, 1995) e de si mesmo independentemente e interdependente (Markus e Kitayama, 1991). O individualismo e o coletivismo são medidas têm uma subescala de individualismo vertical que consta das bondades da competição. A subescala coletivismo horizontal, por outro lado, contém elementos sobre a cooperação com os outros.

A cultura pode indicar como devem ser valorizados os assuntos, os quais podem afetar os temas que englobam a agenda negocial e as preferências ou posições das partes das mesmas (Carnevale, 1995). Como exemplo, as investigações recentes sobre a resolução de conflitos organizacionais indicam que os japoneses preferem um modelo negociador que enfatiza o estado de poder, os diretores alemães eram partidários da aplicação de regulações e os americanos preferiam a integração de interesses (Tinsley, 1998). Deste modo, sempre que se negoceia ao nível internacional deve-se ter em atenção, não só aos aspetos pessoais e organizacionais, mas também culturais.

3.3.5. CARATERÍSTICAS PESSOAIS

Embora as variáveis que a seguir se analisam não tenham sido alvo de investigações empíricas, considerou-se importante analisar as mesmas em termos teóricos, pois a gestão construtiva de conflito constitui algo de complexo no qual interferem múltiplos aspetos para a sua operacionalidade a nível de contexto organizacional.

As **atitudes** são influenciadas pelos valores pessoais, mas enfocam pessoas ou objetos específicos, ao passo que os valores têm um enfoque mais amplo. As atitudes advêm de um conjunto de processos individuais e culturais, uma vez que envolvendo o agrupado de todos os traços de personalidade e envolvente ambiental.

Conforme Serrano e Rodríguez (1993) afirmam, existe um conjunto de tendências atitudinais dos negociadores que condicionam o modo como os mesmos encaram o processo negocial. Assim abordar-se-á as predisposições atitudinais que comprovem exercer um efeito mais escrupuloso na conduta negocial, sendo que, a classificação das variáveis que seguidamente apresentamos se relaciona com o facto da mesma ter dado lugar à maior parte dos estudos que revelaram resultados expressivos (não descuidando, como referem Rubin e Brown (1975), que muitas das variáveis analisadas se justapõem e se interrelacionam).

Assim, ir-se-á remeter para as seguintes abordagens:

1. **confiança generalizada do negociador** – os atores sociais que mostram mais confiança nos outros, atuam de modo mais cooperativo do que aqueles que são desconfiados (Serrano e Rodríguez, 1993). De igual modo, os negociadores desconfiados revelaram-se menos generosos do que aqueles que mostram mais confiança nos outros, sendo que os primeiros parecem tender à suspeição, ao egoísmo, à excitabilidade e, muito presumivelmente, são hostis para com os outros (Shure e Meeker, 1967);
2. **autoritarismo** - um indivíduo autoritário distingue-se por uma orientação de poder, pela obediência a outros poderosos ou figuras de autoridade, por uma inclinação ao pensamento concreto e por uma atitude globalmente cínica e de suspeição em relação aos outros indivíduos (Serrano e Rodríguez, 1993). Para Kelly e Stahelski (1970), enquanto aqueles indivíduos que pontuam baixo em autoritarismo terão uma orientação igualitária perante o mundo, revelando-se mais cooperativos nas interações sociais, os indivíduos que pontuam alto na mesma variável terão uma orientação egoísta, evidenciando uma maior competitividade no seu relacionamento;
3. **maquiavelismo** - Rodríguez (1989) destaca que o interesse dos indivíduos com elevadas cotações em maquiavelismo e em manipular e explorar os outros poderá ser facilitado por uma grande sensibilidade aos estímulos

interpessoais. Ou seja, esses indivíduos respondem rapidamente às alterações comportamentais e estratégicas dos outros, bem como às variações situacionais e, comparativamente àqueles com baixas cotações em maquiavelismo, mostram-se mais interessados em usar a informação interpessoal (ou a ausência) com o objetivo de formarem hipóteses de trabalho quanto à verdadeira natureza do oponente (as quais serão usadas, posteriormente, para explorar de forma sistemática esse mesmo opositor). Normalmente, os negociadores maquiavélicos contestam mais ganhos do que os não-maquiavélicos (Fry, 1985; Huber e Neale, 1986), e segundo um estudo de Fry (1985), os negociadores com baixo grau de maquiavelismo perdem com os que possuem um grau superior, porque, provavelmente, revelam-se mais suscetíveis à manipulação emocional dos últimos.

4. **Conciliação/Beligerância** - Shure e Meeker (1967) sugerem tratar-se de atores sociais que são partidários de que cada um admita os seus próprios erros e negam-se a recorrer às ameaças e meios agressivos ou a estarem motivados para a vingança, pelo contrário, aconselham sempre uma resposta diplomática e construtiva que se guia por considerações de humanismo e cooperação. Segundo Hermann e Kogan (1977), quanto maior for a tendência dos negociadores para a conciliação (opondo-se, assim, ao recurso à beligerância no relacionamento) mais cooperativa será a sua orientação nos encontros interpessoais e a sua conduta nos mesmos.

A **ansiedade social** está mais ou menos presente no nosso quotidiano podendo ter repercussões positivas ou negativas nas nossas ações. Para Leary (1983), o aspeto que possibilita distinguir a ansiedade social relativamente a outros tipos de ansiedade será o temor que os atores experimentam, numa determinada interação social, perante a possibilidade ou a presença de avaliação interpessoal, faceta esta patente em todo o processo de relação social.

Serrano e Rodríguez (1993) referem que uma das origens da ansiedade social dos negociadores pode derivar do facto de os mesmos atuarem como representantes de determi-

nados constituintes (grupos ou coletividade) que avaliam a sua conduta. Os negociadores são, também, alvo de apreciação por parte dos seus oponentes e, por conseguinte, avaliam mutuamente as suas condutas no sentido de ponderarem qual o passo seguinte na negociação.

Diferentes autores encontraram, a nível experimental, a existência de uma relação entre o nível de ansiedade dos sujeitos e os resultados que os mesmos obtêm na negociação (Baxter, 1972). Os indivíduos altamente ansiosos apresentam-se, provavelmente, mais prudentes e conservadores em circunstâncias de interação social, ou seja, esperam sempre o pior e procuram minorar as suas perdas através de uma estratégia competitiva (Baxter, 1973). Hermann e Kogan (1977) destacam que a conclusão geral a retirar dessas investigações é a de que quanto mais ansioso um negociador for, menos cooperativa e mais competitiva será a sua orientação.

No entanto, salienta-se o trabalho de Hermann e Kogan (1977) que descobriram o efeito antípoda ao que acabámos de referir, pois os sujeitos com pontuações mais altas em ansiedade foram, justamente, os mais cooperativos. Porém, tal como Rodríguez (1989) afirma, os estudos que acabámos de referir diferem não só nas variáveis independentes usadas, mas também nos paradigmas aplicados, entre muitos outros aspetos, tornando assim, delicada a sua comparação.

3.3.6. ASSERTIVIDADE

A **assertividade** pode ser entendida como a capacidade que uma pessoa tem de, num dado processo de interação social, defender os seus sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos de maneira direta, firme e honesta respeitando os sentimentos do outro sem experimentar demasiada ansiedade (Serrano e Rodríguez, 1993).

Assim, “esta conduta pode incluir a manifestação de emoções como ira, medo, apreço, esperança, alegria, desespero, indignação, moléstia, etc.; mas, em qualquer caso,

expressa-se de um modo que não viola os direitos dos demais” (Alberti *et al.*, cit. por Cunha, 2008). Desta forma, o comportamento assertivo distingue-se do comportamento agressivo, pois este caracteriza-se pela manifestação de sentimentos, atitudes, desejos, opiniões e direitos de um indivíduo que não tem em consideração essas mesmas características nos outros.

Nesse sentido, “somos assertivos quando exercemos a defesa da nossa esfera individual de uma forma direta e honesta, com cuidado, de não entrar abusivamente na esfera individual dos outros. Este tipo de forma de estar na vida, parece implicar uma elevada maturidade e um respeito a dois níveis: respeito por nós próprios e respeito pelos outros” (Almeida, 1992).

Um negociador que se revele possuidor de assertividade encontrar-se-á em melhores condições para enfrentar a complexidade decorrente das situações socialmente conflituais, já que a procura dos próprios interesses se vê afetada pela tendência de um indivíduo persistir nas interações interpessoais ao longo das intrincadas negociações (Greenhalgh *et al.*, 1985).

Ainda que não seja possível obter critérios absolutos sobre a conduta socialmente competente, poder-se-á considerar que a mesma será a que possibilita a um indivíduo, relacionar-se adequadamente com as pessoas do seu meio/grupo. Muitas definições centram-se mais no aspeto da efetividade, adequação ou satisfação estabelecida pela conduta mediante a situação. Mas o uso das consequências como critério também têm apresentado muitas dificuldades na abordagem (Kelly, 1987; Linehan, 1984; González, 2000).

González (2000) descreve a conduta assertiva como um conjunto de respostas verbais ou não verbais, parcialmente independentes e situacionalmente específicas, através das quais o indivíduo expressa num contexto interpessoal as suas necessidades, sentimentos, preferências, opiniões e direitos, sem ansiedade excessiva e de forma não hostil, respeitando-se a si e aos próprios direitos, tendo como consequência a auto afirmação e maximizando a probabilidade de conseguir reforçar a sua afirmação e posição social.

Nesta linha de raciocínio, a assertividade apresenta-se como uma habilidade social assente em características de traços de personalidade e em contextos situacionalmente específicos, pressupondo uma avaliação situacional, de forma a conduzir o comportamento assertivo diretamente relacionado com a especificidade da situação.

A assertividade, enquanto competência social, característica do traço de personalidade extroversão, é cada vez mais, objecto de investigação por parte dos estudiosos em competências sociais, fruto do incremento da complexidade das relações sociais, tanto ao nível pessoal como organizacional.

Convém salientar dois conceitos primordiais emergem nesta área – habilidades sociais e competência social – por vezes empregues de forma indiferenciada, mas que têm sido igualmente destacados como dois conceitos distintos. O conceito de competência social, compreende uma avaliação ou julgamento a respeito da adequação do comportamento de uma pessoa e do efeito que produz numa determinada situação, enquanto o conceito de habilidade social, envolve mais o aspeto descritivo dos comportamentos verbais necessários à competência social, tais como falar com um tom de voz claro e audível, olhar o interlocutor durante a conversa, sem desviar o olhar e falar o tempo necessário para expor a sua opinião (Del Prette e Del Prette, 1999).

A assertividade em contexto organizacional, começa a ter expressão, na investigação científica, a partir do final da década de 80, atendendo à utilização dos sistemas de gestão por competências, que começaram a ser utilizados nas grandes organizações americanas definindo quais seriam as competências fundamentais para os líderes (Carochinho, 2002).

Uma das formas que parece contribuir para a diminuição do “*deficit*” ao nível do relacionamento interpessoal, apela para a formação dos colaboradores em assertividade, ajudando os indivíduos a desenvolverem a sua capacidade de agir construtivamente perante as múltiplas situações de, tensão, conflito, tomada de decisão participada, etc., com que se deparam no quotidiano organizacional (Salas *et al.*, 1993).

A afirmação e posição social não dependem exclusivamente da atuação do indivíduo; por muito correta e adequada que pareça, em último lugar, são os outros que renunciam ou não das nossas opiniões. A verdade é que se são respeitadas as necessidades, sentimentos, preferências, opiniões ou direitos dos outros, e uma pessoa se auto-afirma expressando-se de forma não agressiva (verbal ou não verbalmente), assiste-se a uma forte probabilidade de obter bons resultados, embora não seja garantida. Em contrapartida, o que evidentemente se consegue perante auto expressão, sem ansiedade excessiva, é a consecução e o estabelecimento de bons resultados (González, 2000).

Os interesses pelas habilidades sociais e a conduta assertiva vêm-se manifestando há décadas, como demonstra a abundância de estudos tanto teóricos como práticos, divulgações, bem como a investigação sobre o tema. Este interesse deve-se ao facto de que grande parte da nossa vida é passada em interação com as pessoas e, nas sociedades contemporâneas, com um ritmo rápido e complexo, vemo-nos imersos em muitos sistemas distintos, nos quais as regras variam e os papéis não estão claramente definidos como estavam noutros tempos. Frequentemente muitos de nós, senão todos, tivemos e temos dificuldades em defender os nossos próprios direitos, expressar os nossos sentimentos, dizer em público a nossa opinião, discordar do ponto de vista de outra pessoa sem acalorar, iniciar uma relação que não nos interessava, ou pôr ponto final numa conversa que não nos interessa manter por mais tempo, por exemplo (González, 2000).

PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO IV – Metodologia

4.1. INTRODUÇÃO

Na problemática teórica referenciou-se o conflito como parte integrante das organizações (nomeadamente empresas) e deu-se particular destaque aos estilos de gestão dos conflitos organizacionais entre pares/colegas. Nesse sentido, a investigação empírica aqui proposta enquadra-se no âmbito dos estudos do conflito organizacional e procura ser ainda um contributo para o estudo dos estilos de gestão de conflito interpessoal nas organizações.

O objetivo principal deste capítulo é apresentar as opções metodológicas utilizadas na realização do trabalho empírico. Deste modo, procede-se à apresentação dos objetivos do estudo, da formulação das hipóteses, da descrição do instrumento utilizado e dos procedimentos seguidos, assim como a caracterização da amostra selecionada para a investigação desenvolvida.

A metodologia seguida neste estudo foi exclusivamente quantitativa, com recurso à técnica da escala ou teste de atitudes e opiniões. O instrumento usado foi o questionário *ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory–II)*.

Na génese deste trabalho teve-se em particular consideração, entre outros, dois trabalhos de investigação de dois autores portugueses como referências estruturais e estruturantes. O primeiro tem como título “Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da ilha de S. Miguel” e é da autoria de Franque (2006) e o segundo, intitulado “Competências estratégicas de negociação em gestão comercial: estudo sobre a relevância da eficácia negocial e a assertividade” da autora Barros (2006).

De facto, a revisão da literatura sobre o tema permitiu constatar a existência de vários

estudos nos quais se analisam diferentes perspetivas sobre estilos de gestão de conflito em contextos tão dispares como as empresas, o “social”, as escolas e a saúde (cfr. Cunha, 2009). Desse modo, e uma vez que não se conhece qualquer investigação dedicada especificamente à indagação da importância das estratégias de gestão construtiva de conflitos por indivíduos relacionados (direta ou indiretamente) com a investigação na área da saúde surge como adequado dedicar uma investigação a essa parte da população.

Assim sendo, o possível carácter inovador da presente investigação habita no facto de se analisar o modo como o conflito é gerido por profissionais de instituições ligadas à investigação científica, as quais prestam serviços às empresas.

4.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

Atendendo à problemática teórica desenvolvida na primeira parte desta investigação, na qual se procurou aprofundar os conceitos de conflito e da sua gestão construtiva, bem como de negociação, os objetivos do presente trabalho procuram confrontar os pressupostos teóricos de base com a realidade empírica selecionada.

O interesse pela temática da gestão do conflito prende-se, por um lado, com a vontade de aprofundar os conhecimentos adquiridos na disciplina de negociação e, por outro, pela necessidade de aferir e compreender em que medida as estratégias/estilos de gestão de conflito poderão apresentar-se como uma competência estratégica na gestão concreta das organizações.

Neste sentido, o objetivo principal deste estudo é analisar aprofundadamente a relevância da gestão de conflito em instituições de investigação do norte do país. Visa, assim, averiguar possíveis diferenças de gestão de conflito entre pares/colegas em âmbitos profissionais ligados à indústria científica. Embora existam numerosos estudos em Portugal (cfr. Cunha, 2009) com o *ROCI-II*, a relevância deste trabalho deve-se ao facto de ainda

não existirem estudos de gestão de conflito especificamente no contexto organizacional escolhido empiricamente.

Em termos de objetivos específicos procurou-se verificar em que medida algumas variáveis sócio-demográficas selecionadas para a investigação (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias e profissão) se relacionam com o uso de diferentes estratégias/estilos de conflitos entre pares/colegas. Para isso, e após se ter realizado análises descritivas que nos permitiram caraterizar a amostra selecionada, procedeu-se por um raciocínio correlacional e de análise diferencial, tendo-se efetuado o teste *t-Student* para a variável sexo e o teste *Anova Oneway* para as restantes variáveis de modo a aferir a relação das mesmas com a variável estilos.

A utilização destes testes paramétricos prende-se com as caraterísticas da codificação das nossas variáveis independentes, já que o teste *t-Student* só pode ser utilizado para testar as diferenças entre duas situações, quando apenas uma variável está a ser manipulada, enquanto que *Anova* pode ser extensível a casos em que são utilizadas várias situações para testar duas ou mais variáveis.

4.3. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

A relevância das hipóteses no trabalho científico é indubitável, já que as hipóteses representam a ideia que dirige a investigação, ou seja, constituem uma antecipação sobre a experiência que a própria experiência deve julgar (Cunha, 2000). A hipótese será uma solução provável para o problema delineado, previamente selecionada, que o investigador propõe para verificar se através de todo o processo de investigação é confirmado (ou não) pelos factos.

O presente trabalho de investigação partiu de algumas perguntas no sentido de explorar a comprovação das mesmas, tendo em consideração os temas analisados na problemática teórica e os objetivos referidos anteriormente para o trabalho de terreno.

Assim, tendo em consideração esses objetivos, formularam-se as seguintes hipóteses:

H₁ – Entre os sujeitos da amostra selecionada espera-se que os resultados da aplicação do *ROCI-II* reproduzam as dimensões do modelo teórico de base;

H₂ – Os estilos de gestão de conflito predominantes, em ambos os sexos e institutos, são os de integração e evitação;

H₃ – No sexo masculino é mais frequente o estilo integrativo do que no sexo feminino;

H₄ – A utilização dos estilos dominação e evitação diminui com a idade;

H₅ – O estado civil casado apresenta maior integração que os restantes;

H₆ – Os indivíduos com maior grau de escolaridade são mais integrativo que os restantes, nomeadamente em relação aos sujeitos com as menores habilitações;

H₇ – Os estudantes/bolseiros tendem a utilizar mais a anuência que os sujeitos das restantes profissões;

H₈ – Os investigadores/cientistas são mais dominadores que os indivíduos das restantes profissões.

4.4. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Os dois tipos de variáveis consideradas são as variáveis independentes, que se referem a dimensões ou características manipuladas pelo investigador para conhecer o seu impacto numa outra variável, e as variáveis dependentes, que são dimensões ou características que surgem ou mudam em consequência de variações na variável independente (Almeida e Freire, 1997).

No presente estudo consideram-se como variáveis independentes ou preditoras as sócio-demográficas (o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias e a profissão), assumem-se como variáveis invocadas, ou seja, são características que pré-existem ao investigador e não são manipuladas diretamente, constituem as variáveis independentes. Por sua vez, as variáveis dependentes referem-se à dimensão que é objeto de medida no caso, os estilos de gestão de conflito interpessoal predominantes em ambiente laboral dos colaboradores.

As variáveis independentes foram operacionalizadas da seguinte forma:

- **Sexo:** integra as categorias feminino e masculino;
- **Idade:** considerando as características dos sujeitos da amostra foram definidos quatro grupos etários, isto é, menos de 25 anos, de 25 a 35 anos, de 35 a 50 anos e com mais de 50 anos;
- **Habilitações literárias:** esta variável é composta por quatro níveis de escolaridade, que são ensino básico (até 9º ano de escolaridade), ensino secundário (até 12º ano de escolaridade), ensino superior (bacharelato, licenciatura) e pós-graduação (mestrado, doutoramento);
- **Estado civil:** foram delimitados as categorias de solteiro, casado e outro (viúvo, divorciado ou união de facto);
- **Profissão:** agruparam-se as profissões em cinco categorias que são as de estudante/bolseiro, cientista/investigador, professor/gestor, biólogo/bioquímico e auxiliar/administrativa.

Por sua vez, a variável dependente foi operacionalizada do seguinte modo:

- **Estilos de Gestão de Conflito:** o conceito em questão é avaliado através das pontuações obtidas pelos sujeitos da amostra no *ROCI-II*, designadamente nas

subescalas que compõem o instrumento e que são a Colaboração, Evitação, Dominação, Acomodação e Compromisso.

Os itens que constituem cada uma das subescalas são os seguintes: **Integração** composta por 7 itens (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28); **Anuência** por 6 itens (2, 10, 11, 13, 19 e 24); **Evitação** por 6 itens (3, 6, 16, 17, 26, 27); **Dominação** por 5 itens (8, 9, 18, 21 e 25) e **Compromisso** por 4 itens (7, 14, 15 e 20).

4.5. AMOSTRA, INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS

Na investigação quantitativa, a grande preocupação reside, essencialmente, em constituir um grupo cujas experiências espelhem a diversidade de situações e não tanto uma representatividade estatística (Ruquoy, 1997). Neste sentido, no presente estudo recolheu-se uma amostra por conveniência, composta por um total de 191 indivíduos que trabalham em dois locais de trabalho diferentes, mas cujo ambiente laboral é similar, ou seja, trabalham ambos em institutos de investigação.

Como se verá no subponto dedicado à caracterização sócio-demográfica da amostra, os inquiridos têm diferentes posições nos institutos em análise, com diferentes graus académicos e são de diferentes nacionalidades.

Na investigação foram concebidos dois subgrupos amostrais, nos quais houve a preocupação de que possuísem alguma simetria e homogeneidade para efeitos posteriores de análise. Assim sendo, os grupos são compostos do seguinte modo:

- **Grupo 1 (IBMC):** composto por 90 sujeitos que trabalham nessa organização;
- **Grupo 2 (IPATIMUP):** formado por 91 indivíduos que trabalham nesse instituto.

O método de recolha de dados utilizado, dada as características e objetivos de estudo, foi o inquérito psicossocial, mediante a aplicação de um questionário por administração

direta (o indivíduo lê e regista as suas respostas), garantindo-se o anonimato das respostas e permitindo que se alcance um grande número de indivíduos em simultâneo num curto espaço de tempo.

Os questionários foram distribuídos e recolhidos, quer no IBMC quer no IPATIMUP, pela investigadora e o tempo de recolha foi de, aproximadamente, três meses.

Numa primeira abordagem foram entregues 210 questionários, tendo sido preenchidos 199 e 8 foram eliminados por estarem incompletos, sendo o total da amostra 191 questionários repartidos de igual modo entre ambas as organizações. A amostra diz respeito a indivíduos maioritariamente da área do Grande Porto, incluindo portugueses e estrangeiros.

A opção pela aplicação da técnica da escala de atitudes e opiniões deve-se à sua objetividade e aos níveis interessantes de representatividade uma vez que permite estudar um grande número de indivíduos e permite respostas num curto espaço de tempo possibilitando uma análise relativamente rápida.

De modo a ir de encontro ao objetivo principal proposto para a elaboração deste trabalho, administrou-se quer um curto questionário de caracterização sócio-demográfica (anexo A), quer o *ROCI-II* (cuja versão original se apresenta no anexo B e a versão portuguesa no anexo C).

O questionário sócio-demográfico incluía as variáveis independentes anteriormente apresentadas. Quanto ao *ROCI-II*, é de salientar que o modelo bidimensional dos cinco estilos de Rahim e Bonoma (1979), utilizado para a obtenção dos diferentes estilos de gestão de conflito, serviu de base na construção deste instrumento de colheita de dados, o qual foi traduzido e aferido para a população portuguesa (Moreira, 2003; Cunha, Moreira e Silva, 2003). Desde então, inúmeros estudos têm vindo aprimorar a versão portuguesa (cfr. Cunha, 2009).

Este instrumento surgiu em 1983 tendo como autor Afzalur Rahim, o qual se apoiou no

seu modelo bidimensional dos cinco estilos de gestão do conflito para a sua construção. Nas duas últimas décadas, tem-se aplicado o mesmo em inúmeros países em contexto escolar, organizacional, hospitalar e social propriamente dito.

Os 28 itens do instrumento final foram selecionados tendo por base uma análise fatorial de um questionário de 35 itens, ministrado a uma amostra de 1219 indivíduos (Rahim, cit. por Rahim e Magner, 1995). Nessa análise, a solução final foi alcançada através da rotação *varimax*, sendo extraído 8 fatores. Para a seleção dos itens foram considerados alguns critérios tais como os pesos factoriais ≥ 0.40 e o valor próprio ≥ 1.00 . Assim, tendo como referência estes critérios, os primeiros cinco fatores, compostos por um total de 28 itens, foram selecionados, suportando a dimensionalidade dos cinco estilos do conflito interpessoal (Colaboração, Evitação, Dominação, Acomodação e Compromisso).

Ting-Toomei *et al.* (cit. por Rahim e Magner, 1995) reportaram no seu estudo propriedades analíticas dos fatores do *ROCI-II* similares em cinco culturas. Desde então, tem sido utilizado em variadas investigações (cfr., entre outras, Keeman, 1984; Lee, 1990; Levy, 1989; Neff, 1986; Pêrsico, 1986; Pilkington *et al.*, 1988; Ting-Toomei *et al.*, 1991; Wardlaw, 1988, cit. por Rahim e Magner, 1995), as quais confirmam elevados níveis de fidelidade e dão suporte à validade de critérios do instrumento, sendo esta uma das razões que levou Moreira (2003) a procurar adaptá-lo ao nosso contexto cultural. Por outro lado, o estudo de Rahim e Magner (1995), cujo objetivo principal consistia em testar a validade de construção das cinco subescalas do *ROCI-II*, de modo a verificar se mediam ou não os cinco estilos de gestão de conflito, forneceu ainda mais evidências e suporte para as validades convergente e discriminante das subescalas que medem os estilos de gestão do conflito interpessoal considerados.

Rahim (1992) reporta-nos para o facto das subescalas não estarem associadas com a desejabilidade social, uma vez que tal poderia ser um fator de enviesamento das respostas.

O instrumento é composto pelas formas A, B e C, as quais aferem como o respondente

utiliza os diferentes estilos respetivamente com o seu superior, com o seu subordinado e com os seus pares/colegas. A forma C foi a utilizada neste estudo, pois interessava aqui analisar como os profissionais das duas organizações consideradas geriam os conflitos entre colegas.

No *ROCI-II* é utilizada uma escala de tipo Likert com cinco opções de resposta, que vai de 1 a 5, em que 1) Discordo fortemente, 2) Discordo, 3) Indiferente, 4) Concordo e 5) Concordo fortemente, sendo que para valores superiores corresponde uma maior utilização de um determinado estilo quando os indivíduos estão perante um conflito interpessoal.

Deste modo, cada item é um enunciado de uma atitude, perante a qual o sujeito tem de indicar o seu grau de concordância, desde “Discordo fortemente” até “Concordo fortemente”.

Estas escalas apresentam vantagens, na medida em que são de construção menos morosa e mais simples, estabelecem graduações de resposta, permitem o uso de itens que não se encontram relacionados de modo direto com as atitudes que se pretendem mensurar e, por fim, as possíveis respostas a cada item permitem um maior grau de informação sobre a atitude estudada.

Para a elaboração do presente trabalho de investigação foram tidos em atenção numerosos estudos realizados em Portugal, em diferentes contextos e amostras com o *ROCI-II* (cfr. Cunha, 2009).

CAPÍTULO V – Análise e Discussão dos Resultados

5.1. INTRODUÇÃO

Após a recolha de dados é fundamental organizá-los para melhor análise estatística dos mesmos. Nesse sentido, para o tratamento e análise dos referidos dados foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 19 para Mac, Word:Mac 2008 e Excel:mac 2008.

De seguida, procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos após tratamento estatístico no que respeita à caracterização sócio-demográfica da amostra, às qualidades psicométricas do instrumento utilizado e às análises descritivas e diferenciais sobre um conjunto amplo de variáveis selecionadas para a presente investigação.

5.2. CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

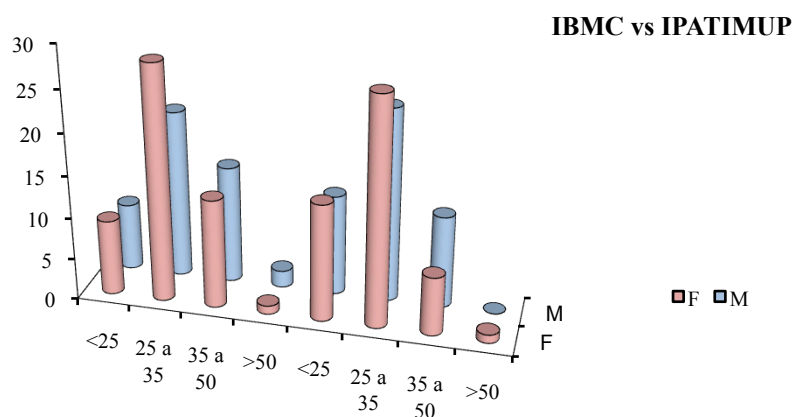
Como referido no capítulo anterior, para efeitos de análise foram validados 191 questionários dos 210 inicialmente distribuídos. Os respondentes encontram-se divididos em dois subgrupos amostrais - IBMC e IPATIMUP. Como demonstra a tabela 1, na amostra total 46,8% dos inquiridos são do sexo feminino e 53,2% são do sexo masculino, verificando-se uma simetria e homogeneidade quase que total nos grupos considerados.

Relativamente à idade, agruparam-se em quatro grupos, como se poderá analisar no figura 12, em que em ambos os sexos, a idade predominante dos sujeitos situa-se na faixa etária dos 25 aos 35 anos, pelo que se considera tratar-se de uma população de adultos jovens, pois segundo Papalia e Olds (2000) a fase correspondente a adulto jovem varia entre os 20 e os 40 anos de idade.

Tabela 1 – Distribuição do género da amostra total e dos subgrupos amostrais

	Masculino	Feminino
IBMC	44	51
IPATIMUP	45	50
N	89	101
%	46,84	53,16

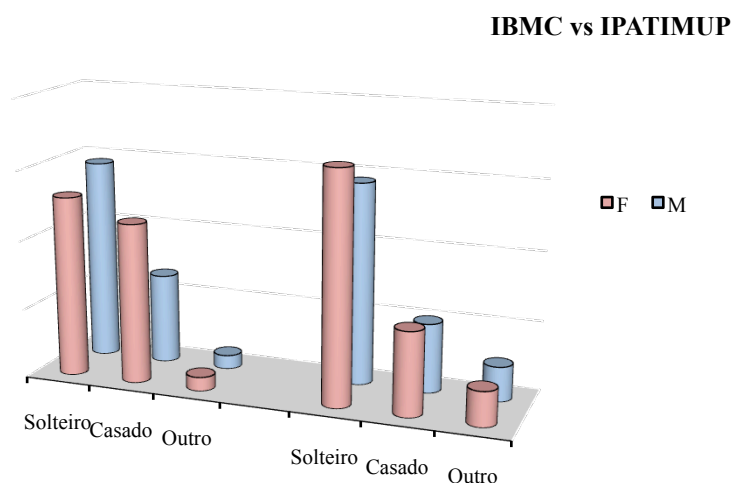
Como se verifica na figura 12, mais de metade dos inquiridos têm entre 25-35 anos (com 51,3%), na amostra total. Nos subgrupos, verifica-se que no IBMC a faixa etária seguinte é a dos indivíduos entre os 35-50 (28,4%) e no IPATIMUP é a dos jovens com mais de 25 anos (27,1%). Assim sendo, o IPATIMUP apresenta mais 9,5% de indivíduos com menos de 25 anos, mais 2,1% entre os 25-35 anos, menos 9,5% entre os 35-50 anos e com menos 2,1% com mais de 50 anos, em comparação com o IBMC.

Figura 12 - Distribuição etária do total dos indivíduos da amostra por grupos

Em relação ao estado civil dos inquiridos, na figura 13, que se apresenta na página seguinte, pode-se verificar que a maior faixa corresponde aos solteiros. Contudo, verifica-se que no IBMC o estado civil casado é bastante mais significativo que no IPATIMUP. Assim sendo, no IBMC 57,9% dos inquiridos são solteiros, 37,9% são

casados e somente 4,2% têm outro estado civil, enquanto que no IPATIMUP 65,3% dos indivíduos são solteiros, 23,2% são casados e 10,5% têm outro estado civil.

Figura 13 - Distribuição do estado civil da amostra total e dos subgrupos



Relativamente à profissão dos inquiridos, agruparam-se os inquiridos consoante a área de trabalho (ver tabela 2), ou seja, agruparam-se os estudantes e bolseiros, cientistas e investigadores, auxiliares e administrativos, biólogos e bioquímicos (aqui fazem parte os técnicos de investigação, dado que são de uma destas áreas), professores e os outros como sendo outras áreas de trabalho, tal como economistas, designer, contabilistas.

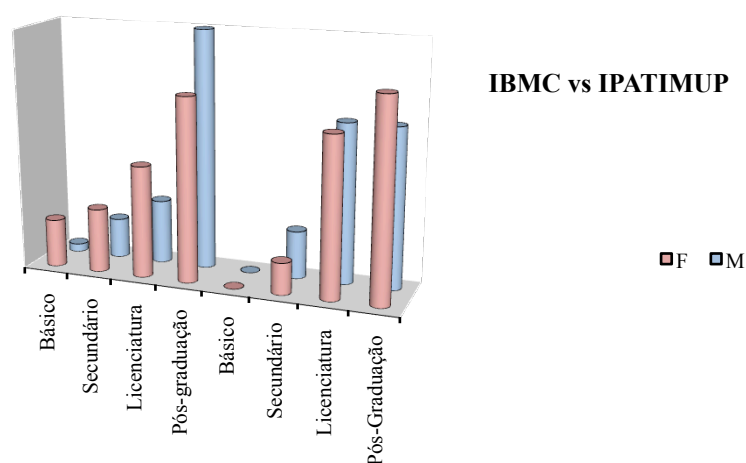
Tabela 2 - Distribuição das profissões na amostra total e nos subgrupos

Profissões	IBMC	%	IPATIMUP	%	Total	%
Estudante/Bolseiro	34	35,79	40	41,67	74	38,74
Cientista/Investigador	30	31,58	14	14,58	44	23,04
Professor/Gestores	4	4,21	11	11,46	15	7,85
Biólogo/Bioquímico	7	7,37	20	20,83	27	14,14
Auxiliar/Administrativa	20	21,05	11	11,46	31	16,23

No IBMC a grande maioria é estudante/bolseiro e investigador/cientista, com 67,4% dos inquiridos, ao passo que no IPATIMUP a categoria profissional predominante é de estudantes/bolseiros e biólogos/bioquímicos, com 56,3% dos participantes.

Em relação à escolaridade dos indivíduos (ver figura 14), conclui-se que o que predomina em ambas as empresas é o grau de ensino superior (licenciatura e pós-graduação). Aqui verifica-se que há uma certa diferença entre ambos os grupos, pois o IPATIMUP detém um maior número de indivíduos com ensino superior e um número muito reduzido das restantes escolaridades. Contudo, no IBMC há um número elevado de pós-graduados.

Figura 14- Distribuição da escolaridade da amostra total e dos subgrupos



No IBMC há 7,8% de indivíduos com ensino básico, 13,7% com ensino secundário, 23,2% com licenciatura e 55,8% com pós-graduação, concluindo-se que 79% dos sujeitos pertencentes ao IBMC possuem ensino superior.

No IPATIMUP não há indivíduos com o ensino básico, há 10,5% com ensino secundário, 42,1% com licenciatura e 47,4% com pós-graduação. No IBMC o número de indivíduos com ensino superior é de 89,5% (mais 10,5% que no IBMC).

Relativamente ao sexo e habilitações literárias, verifica-se que no IBMC há mais indivíduos do sexo masculino com pós-graduação e mais indivíduos do sexo feminino com licenciatura, sendo os restantes graus académicos muito similares. No IPATIMUP em todos os graus académicos à uma grande simetria (ver figura 14).

5.3. ANÁLISE DESCRITIVA DAS MÉDIAS POR SUB-GRUPOS AMOSTRAIS

Após análise dos dados sócio-demográficos, procede-se agora à análise dos diferentes estilos de gestão de conflito aferidos através do *ROCI-II*, os quais são a integração, a anuência, a evitação, a dominação e o compromisso, quer para a amostra total quer para os dois sub-grupos considerados.

Nesse sentido, através da análise dos resultados apresentados na tabela 3, pode-se constatar que para o estilo integração a média de respostas no IBMC foi de 4,20 e no IPATIMUP foi de 4,33.

Para a anuência, a média de respostas foi, em ambos os sub-grupos amostrais, de 2,87. A média de respostas para o fator de dominação foi para o IBMC de 3,10 e no IPATIMUP de 2,59, respetivamente. Relativamente à evitação, obteve-se uma média de 3,24 para o IBMC e de 3,35 para o IPATIMUP. Por último temos uma média de 3,87 e 3,94 para o IBMC e IPATIMUP, respetivamente, no fator compromisso.

Após análise das sub-escalas, tabela 3, constata-se que a sub-escala mais pontuada é a da colaboração em ambos os institutos e a menos pontuada a anuência, com a mesma pontuação. Os valores entre institutos são muito similares, diferindo na dominação, em que o IBMC apresenta-se como indiferente e o IPATIMUP como discordante, ou seja, há uma maior preponderância para dominar no IBMC.

Tabela 3 – Estilos de gestão de conflitos na amostra total e nos subgrupos

Estilos	IBMC	IPATIMUP	Δ	Total
Integração	4,20	4,33	0,13	4,26
Anuência	2,87	2,87	0,00	2,87
Dominação	3,10	2,59	0,51	2,91
Evitação	3,24	3,35	0,11	3,30
Compromisso	3,87	3,94	0,07	3,91
Total	3,46	3,42	0,04	3,46

Em termos gerais de pontuações médias na escala utilizada, verifica-se que nos dois institutos em análise surge como estilo mais utilizado pelos indivíduos seleccionados a colaboração, seguindo-se os estilos compromisso, evitação, dominação e, por último, a anuência.

Note-se aqui que as sub-escalas colaboração e compromisso, que são aquelas que os sujeitos da nossa amostra mais parecem utilizar, remetem ambas para uma tentativa de chegar a acordo, o que pode levar a pensar-se que na negociação de conflitos entre colegas e pares no trabalho estes sujeitos preconizam primeiramente atitudes e comportamentos mais cooperantes e de aproximação entre si.

5.4. QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DO INSTRUMENTO

Seguidamente apresentam-se os dados estatísticos relativos à aferição das qualidades psicométricas do instrumento utilizado, o *ROCI-II* (*Rahim Organizational Conflict Inventory - II*), designadamente a análise da fidelidade, validade e sensibilidade das escalas.

Embora existam variados estudos efetuados com o *ROCI-II* na realidade portuguesa, tal como foi oportunamente referido no capítulo da metodologia, considerou-se pertinente

proceder-se, uma vez mais, à análise dessas qualidades do instrumento usado porquanto se tratava de uma amostra com características específicas e diferentes das anteriormente utilizadas nesses mesmos estudos.

5.4.1. FIDELIDADE

A fidelidade é a primeira qualidade que qualquer metodologia deve possuir, de modo a haver uma maior precisão dos resultados, e que se relaciona com a capacidade de reproduzir resultados. Aqui, poder-se-á analisar se um instrumento mede bem o seu propósito, ou seja, saber se este fornece resultados consistentes em várias medições com os mesmos sujeitos (conceito de estabilidade ou constância dos resultados) e se existe homogeneidade dos itens (consistência interna) (Almeida e Freire, 1997).

Para Almeida e Freire (1997), estas qualidades devem, pois, ser avaliadas não em função do instrumento em si, mas em relação aos resultados obtidos com a administração do instrumento, uma vez que podem existir especificidades inerentes à amostra ou à situação da administração.

Almeida e Freire (1997) defendem que a fidelidade numa prova diz-nos algo sobre o grau de confiança ou exactidão que poderemos ter na informação obtida. Uma das formas de a avaliar é através da consistência interna ou da homogeneidade dos itens, ou seja, para examinar a fidelidade dos instrumentos (*ROCI-II*), realizamos quer a análise da fiabilidade “split-half” (através do coeficiente de correlação de Sperman- Brown), quer a análise de consistência interna da escala (mediante o coeficiente *Alpha* de Cronbach).

O *Alpha* de Cronbach é uma das medidas de verificação de consistência interna de um grupo de variáveis (itens), e é precisamente o coeficiente que se situa no centro da nossa análise sobre a fidelidade dos instrumentos da presente pesquisa, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e as outras escalas hipoté-

ticas, do mesmo universo com igual número de itens.

Os métodos de consistência interna devem exigir coeficientes situados entre 0,80 e 1,00 (Pestana e Gageiro, 2000). No entanto, para Bessa (1997), os valores de fidelidade dos instrumentos, traduzidos por coeficientes de correlação, deverão ser superiores a 0,70 ou 0,80 (tabela 4). Os coeficientes da escala cifraram-se no nosso estudo em 0,71 para a escala total, indicando-nos uma razoável consistência interna.

Tabela 4 – Análise da fidelidade das subescalas dos estilos de gestão de conflitos do *ROCI-II*. Comparação entre a escala original, a adaptação espanhola, a adaptação Portuguesa e a escala utilizada

	Escala Original (Rahim, 1983) N= 1219		Escala Espanhola (Munduate, Ganaza e Alcaide, 1993) N= 226		Escala Portuguesa (Moreira, 2003) N= 197		Escala Utilizada (Miguelote, 2012) N= 191	
Subescalas	Nº	Alpha	Nº	Alpha	Nº	Apha	Nº	Alpha
	Itens	Cronbach	Itens	Cronbach	Itens	Cronbach	Itens	Cronbach
Colaboração	7	0,77	7	0,77	7	0,80	7	0,81
Acomodação	6	0,75	4	0,70	5	0,79	6	0,70
Dominação	5	0,72	5	0,76	5	0,80	5	0,67
Evitação	6	0,72	5	0,75	5	0,75	6	0,67
Compromisso	4	0,72	3	0,62	3	0,68	4	0,59

5.4.2. VALIDADE

A validade consiste em demonstrar, empiricamente, a existência de uma relação entre predictores e critérios, em termos de correlação entre ambos, partindo-se do pressuposto de que os critérios confirmam a existência da característica (Rodríguez, 1990).

Todavia, num outro sentido que lhe é atribuído mais recentemente, validade significa o conhecimento que possuímos daquilo que o teste está a medir (Almeida e Freire, 1987). Estes autores defendem ainda que deve existir uma maior preocupação com os resultados obtidos e não com os instrumentos em si mesmo, devendo a validade ser graduada com o uso específico que vai ser dado aos resultados, pelo que tendo também em consideração outros indicadores que se mostrem pertinentes, podemos relativizar a estrutura fatorial encontrada desde que tenhamos consciência do seu significado.

De modo a avaliar a validade de construto recorreu-se à análise fatorial dos itens, prática que agrupa os dados em categorias, em função do estudo das correlações que estes apresentam entre si.

O *ROCI-II* será válido, em termos preditivos, se conseguir demonstrar capacidade de diferenciação entre um determinado tipo de gestão de conflito, tendo em conta as pontuações que os sujeitos de ambos os grupos obtiveram no supracitado instrumento.

Desta forma, para calcular a validade, recorreu-se ao método de Análise Fatorial das Componentes Principais, após rotação *varimax*, aplicando a regra de Kaiser (valores próprios iguais ou superiores a 1, ou seja, para que o fator seja tomado em consideração tem que ter uma variância idêntica à de uma variável única).

O objetivo da Análise Fatorial consiste em identificar um número inferior de novas variáveis não correlacionadas entre si que condensam grande parte da informação sem que haja uma perda significativa desta, permitindo assim, reproduzir a relação original entre as variáveis, ou seja, o objetivo principal é identificar os fatores não diretamente observáveis baseando-se num conjunto de variáveis observáveis (Norusis, 1993).

Assim, partindo deste pressuposto, tal como consta no Anexo D, os resultados obtidos na Análise Fatorial indicam que existem 7 fatores com um auto-valor superior à unidade e que explicam, no seu conjunto, 55,954% da variância das variáveis. Para efeitos de interpretação da estrutura fatorial do *ROCI-II*, tomaremos em consideração apenas os 5

primeiros fatores que explicam, no seu conjunto, 48,058% da variância total dos resultados, para o instrumento no seu conjunto (28 itens).

Os itens que possuem uma carga factorial aproximada ou superior a 0.5, são os itens que se encontram intensamente relacionados com o fator em causa.

As componentes principais foram calculadas por ordem decrescente de importância, ou seja, a primeira componente explica o máximo possível da variância dos dados (15,935%) e assim sucessivamente até à última componente, que explica o menos possível da variância total dos dados (5,034%) (ver tabela 5).

Como no instrumento original, os 28 itens do questionário utilizado neste estudo deveriam ser agrupados em 5 fatores e alcançar pesos fatoriais ≥ 0.40 . Contudo, observa-se, na tabela 5, que somente dois dos itens (item 3 e 13) apresenta um peso factorial pouco significativo (≤ 0.40).

Relativamente à análise dos fatores da matriz rodada de fatores, o primeiro fator, designado de Integração, explica 15,9% da variância total e é constituído por 11 itens, diferindo do original pois possui a mais 3 itens, pertencentes ao fator colaboração (7, 14 e o 15) e 1 item (3) pertencente ao fator evitação.

O segundo fator, designado de evitação, explica 11,427% da variância total e é constituído por 6 itens, tal como no original, embora o item 13 não pertença a este fator, mas sim ao fator três, anuência.

O terceiro fator designado de anuência explica 8,139% da variância total dos resultados e contém 5 fatores, diferindo do original que apresenta 6. O item 13 encontra-se em falta estando posicionado no fator 2 (evitação).

O quarto fator denominado de dominação explica 7,523% da variância total e é composto por 5 itens configurados do mesmo modo que o original. Por fim, o último fator, o

qual designado de compromisso, explica 5,034% da variância total dos resultados e é composto por 1 item, item 20, perdendo os 3 restantes itens para o fator 1.

Tabela 5 – Estrutura factorial do *ROCI-II* (após rotação *varimax*)

Nº Itens	Integr.	Aunên.	Domin.	Evit.	Compr.	Comunalidade
23	0,742					0,599
5	0,738					0,552
22	0,725					0,554
4	0,712					0,560
1	0,660					0,445
15	0,648					0,445
28	0,617					0,405
7	0,501					0,374
12	0,456					0,305
14	0,432					0,370
3	0,345	0,320				0,369
16		0,744				0,462
17		0,634				0,594
26		0,622				0,441
6		0,620				0,423
27		0,616				0,564
13		0,342				0,320
11			0,749			0,685
2			0,702			0,511
19			0,673			0,485
10			0,609			0,615
24			0,589			0,468
25				0,715		0,539
9				0,690		0,535
18				0,669		0,451
8				0,631		0,427
21				0,510		0,336
20					0,743	0,623
Valor Próprio	4,462	3,200	2,279	2,106	1,410	
% Variância	15,935	11,427	8,139	7,523	5,034	
% Variância Acumulada	15,935	27,262	35,501	43,020	48,058	

Pelos dados obtidos através da análise fatorial das componentes principais pode-se confirmar a existência das dimensões do modelo de base do instrumento utilizado, isto é, os cinco estilos de gestão de conflito, considerados por Rahim & Bonoma (1983) são reproduzidos entre os sujeitos da amostra selecionada. Tal assunção permite confirmar, assim, a hipótese 1.

Nesse sentido, embora se apresente aqui apenas as análises relativas à amostra total, refira-se que foram igualmente realizados análises fatoriais para sub-grupos amostrais (IBMC e IPATIMUP) cujos resultados confirmaram também a reprodução das cinco dimensões do modelo de fundamentação do instrumento *ROCI-II*.

5.4.3. SENSIBILIDADE

Por sensibilidade entende-se que dos resultados numa prova o grau em que os resultados nela obtidos aparecem distribuídos diferenciando os sujeitos entre si nos seus níveis de realização (Almeida e Freire, 1997).

Como se observa no tabela 6, comprova-se que a amplitude dos resultados em cada subescala e escala total é boa e que a média e a mediana estão muito aproximadas, o que implica que o Coeficiente de Assimetria esteja muito próximo de zero e o Coeficiente de Curtose ou de achatamento não se afaste do valor 0.263.

Tabela 6 – Sensibilidade das escalas total e subescalas do *ROCI-II*

	Itens	Média	Mediana	D.P.	C.A.	C.C.	Mín.	Máx.
Integr.	7	29,84	29,00	2,878	-0,150	0,555	18	35
Aunên.	6	17,21	17,00	3,353	-0,110	-0,076	9	26
Domin.	5	14,57	15,00	3,203	-0,027	-0,520	7	22
Evita.	6	19,77	20,00	3,589	-0,523	0,173	9	27
Compr.	4	15,62	16,00	1,748	-0,035	0,395	11	20

5.4.4. BREVES REFLEXÕES FINAIS

Os resultados dos valores da consistência interna, calculados com recurso ao Alpha de Cronbach para as escalas e subescalas revelam-se bons, globalmente superiores a 0.700, podendo mesmo afirmar-se que o instrumento utilizado neste trabalho de investigação apresenta um conjunto de itens com um grau de homogeneidade relativamente elevado.

Outra questão proeminente diz respeito à sensibilidade da escala total e subescalas de gestão de conflito, sendo que os dados obtidos permitem apontar para uma distribuição normal dos resultados.

5.5. ANÁLISES DIFERENCIAIS DAS MÉDIAS

De modo a realizar uma análise mais aprofundada das hipóteses e das variáveis em estudo, e tendo igualmente em conta os objetivos específicos delineados para a investigação, procurou-se verificar se se poderiam estabelecer diferenças relevantes com base no cruzamento entre as variáveis sócio-demográficas consideradas e as pontuações que os elementos da amostra selecionada obtiveram no *ROCI-II*.

Para tal foram realizadas análises de variância através do programa estatístico SPSS/WINDOWS. Desse modo, realizou-se o teste *t* de Student para a variável sexo e o teste *Anova Oneway* para as variáveis idade, estado civil, habilitações literárias e profissão, usando-se como variável dependente os estilos de gestão de conflito (operacionalizados de acordo com o modelo teórico de base do *ROCI-II*, ou seja, os cinco estilos aí considerados).

5.5.1. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E SEXO

Relativamente a esta variável sócio-demográfica, levantou-se a hipótese de que os estilos de gestão de conflito predominantes, em ambos os sexos e institutos, seriam os de integração e evitação (H_2).

De um modo global e em termos meramente descritivos, as análises estatísticas empreendidas para a amostra total evidenciam que os sujeitos do sexo feminino apresentam, em média, resultados mais elevados do que o sexo masculino em quatro estilos (exceto no estilo integração), não se tendo verificado que tais diferenças nas pontuações médias fossem estatisticamente significativas. Na tabela 7, numa análise mais detalhada que considerou os dois sub-grupos, verifica-se que o estilo onde a pontuação do género masculino foi superior ao do feminino foi nos estilos integração e anuência no IBMC, e no estilo anuência no IPATIMUP.

Tabela 7 – Estilos de gestão de conflito na amostra total e nos subgrupos amostrais segundo o género dos indivíduos

Estilos	IBMC		IPATIMUP		Amostra Total	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	masculino
Integ.	29,33	29,39	30,28	30,25	29,80	29,88
Anuên.	17,02	17,45	16,64	16,72	17,33	17,08
Domina.	15,24	14,93	14,16	13,98	14,67	14,44
Evita.	20,08	18,73	20,30	19,85	20,19	19,30
Compr.	15,76	15,14	16,04	15,48	15,90	15,31

Tais resultados vão de encontro a inúmeras investigações que relacionaram o género com a gestão de conflitos e em particular a negociação e que evidenciaram que não é possível estabelecer uma relação direta conclusiva sobre esse relacionamento de variáveis (ver Cunha, 2008, 2009).

A hipótese 2 obtém, através das análises de variância empreendidas, uma confirmação parcial, na medida em que se confirma que para a amostra total e por sub-grupos (ou seja, por instituto) os estilos mais utilizados são, de facto, os de integração e evitação ($F=4.321$, $p=0.005$) mas no que respeita à variável sexo foram também os mais utilizados mas sem se verificarem diferenças significativas.

Em relação à hipótese H_3 , na qual se avançava com a ideia de que no sexo masculino seria mais frequente o uso do estilo integração, do que no sexo feminino, conclui-se que a mesma não pode ser confirmada de uma forma cabal, pois ainda que os homens pareçam recorrer mais ao estilo integrativo as análises de variância não permitiram constatar diferenças significativamente relevantes sob o ponto de vista estatístico.

Segundo Rahim, citado por Munduate *et al.* (1993) as mulheres utilizam menos o estilo acomodação do que os homens; para Konovsky *et al.*, citados por Munduate *et al.*, (1993) as mulheres preferem estilos menos competitivos como a evitação e acomodação; Chaim e Schneer, citados por Munduate *et al.*, (1993) observaram que as mulheres utilizam menos do que os homens o estilo integração, aliás como se pode constatar nos resultados obtidos.

Após esta análise consideramos conveniente lembrar que. Cunha (2000c) refere a propósito das diferenças em função do sexo dos sujeitos, que o facto de não se terem encontrado diferenças significativas, nos levaria a pensar que estes resultados são, curiosamente, congruentes com a inexistência de evidência bastante sobre a relação entre o sexo dos inquiridos e o seu estilo de gestão de conflito.

Assim, apesar dos homens possuírem uma percepção distinta da das mulheres sobre a situação conflitual (os primeiros mais dirigidos para a maximização dos seus resultados e as segundas mais encaminhadas para a conservação da relação), não se possui evidências que comprovem serem os homens negociadores mais ou menos eficazes que as mulheres (Gilkey e Greenhalgh, 1984; Pinkley, 1990; Zechmeister e Druckman, 1973).

Relativamente à auto-percepção existe alguma evidência de que a avaliação que os

negociadores fazem do seu desempenho poderá ser matizada em função de diferenças de género (Kimmel *et al.*, 1980), dado que os homens tendencialmente se avaliam de modo mais favorável que as mulheres, não significando que negociem melhor que estas últimas.

5.5.2. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E IDADE

A hipótese de que as pontuações obtidas no *ROCI-II* poderiam variar com a idade dos sujeitos foi levantada no presente estudo (H_4). As análises de variância (*Anova Oneway*) realizadas não permitem comprovar que a variável idade possa encontrar-se na base de diferenças significativas no que concerne às pontuações obtidas no *ROCI-II*, dado que os indivíduos das diferentes faixas etárias consideradas apresentam pontuações médias algo próximas, no instrumento em estudo, como se pode constatar na tabela 8.

Em termos mais específicos, o estilo anuência é aquele que apresenta resultados com uma maior homogeneidade na amostra total.

Tabela 8 – Estilos de gestão de conflito na amostra total e nos subgrupos amostrais atendendo à idade

	IBMC			IPATIMUP			Amostra Total		
Idades	<25	25-35	35-50	<25	25-35	35-50	<25	25-35	35-50
N	17	48	30	26	50	20	43	98	50
Integ.	29,64	29,58	28,83	29,46	30,66	30,42	29,53	30,13	29,52
Anuê.	17,76	17,42	16,60	17,46	16,78	17,63	17,58	17,09	17,12
Domin.	15,65	15,08	14,80	14,85	14,18	12,74	15,16	14,62	13,94
Evit.	20,71	19,63	18,47	20,42	20,22	19,58	20,53	19,93	18,80
Compr.	15,65	15,50	15,33	15,50	16,02	15,53	15,56	15,77	15,40

Assim sendo, considerando todos os grupos etários categorizados e por instituto, pode-se referir que em todas as idades a ordem de utilização dos diferentes estilos para a gestão de conflito é a seguinte: colaboração, evitação, acomodação, compromisso, e por último, dominação.

Apesar de se constatarem algumas diferenças nos grupos etários considerados, a hipótese 4 não é confirmada ($F=0,76$; $p=0,472$). Vários estudos empreendidos sobre a relação entre o recurso a diferentes estilos de gestão de conflito e a idade dos conflitantes apontam para sentidos diferentes, tendo alguns confirmado hipóteses no sentido da que levantamos no presente estudo e outros não encontrando resultados que confirmem esta relação (cfr., Cunha, 2009; Moreira, 2005)

5.5.3. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E O ESTADO CIVIL

No que concerne à variável estado civil, foi levantada a hipótese de que as pontuações do *ROCI-II* podiam variar de acordo com o estado civil dos sujeitos, nomeadamente de que os sujeitos solteiros apresentariam uma utilização superior dos estilos anuência e dominação relativamente aos restantes.

Através da tabela 9, podemos verificar que na amostra total se verificam os pressupostos estabelecidos nessa hipótese. De facto, os solteiros apresentam médias superiores na anuência (17,6) e na dominação (14,6) em relação aos casados e aos detentores de outros estados civis. Considerando os resultados obtidos por instituto, verifica-se igual situação no IBMC no qual os solteiros pontuam de forma mais elevada nos dois referidos estilos quando em comparação com os restantes respondentes. Já no caso do IPATIMUP tal situação não é totalmente verificável.

Os resultados obtidos indicam mediante as análise de variância (*Anova Oneway*) a existência de diferenças significativas para a amostra total, o que permite confirmar o hipotetizado em H_5 ($F=5,015$, $p=0,006$).

A variável estado civil tem sido também objeto de investigação enquanto variável sócio-demográfica que se pode relacionar, de modo mais direto ou indireto, com o uso contingencial dos diferentes estilos de gestão construtiva de conflitos. Em muitos desses estudos tem-se vindo a constatar, mais ou menos consistentemente, que os sujeitos mais jovens têm tendência em enfrentar o conflito com estratégias mais beligerantes e menos cooperantes e integradoras, enquanto os estilos integrativos e de estabelecimentos de compromissos são tendencialmente mais utilizados à medida que a idade dos sujeitos vai aumentando. Esta constatação é possível de ser retirada, em termos de amostra global e por organização laboral de referencia para os sujeitos considerados na presente amostra, no estudo realizado.

Tabela 9 – Estilos de gestão de conflito na amostra total e nos subgrupos amostrais segundo o estado civil

	IBMC			IPATIMUP			Amostra Total		
Estado	Solteiro	Casado	Outro	Solteiro	Casado	Outro	Solteiro	Casado	Outro
N	55	36	4	61	24	10	117	60	14
Integr.	29,47	29,14	29,75	30,08	30,96	30,20	29,79	29,87	30,07
Anuên.	17,96	16,47	13,75	17,24	16,83	17,80	17,58	16,63	16,64
Domin.	14,98	15,33	14,50	14,27	13,29	14,40	14,61	14,52	14,43
Evita.	20,04	18,50	20,00	20,42	19,08	20,40	20,24	18,73	20,29
Compr.	15,36	15,61	15,75	15,77	15,63	16,10	15,58	15,62	16,00

5.5.4. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E GRAU DE ESCOLARIDADE

De modo a averiguar a hipótese H_6 , na qual se estabelecia que os sujeitos detentores de maior escolaridade seriam os maiores utilizadores do estilo integrativo realizou-se o mesmo tipo de prova estatística que para as variáveis anteriormente analisadas.

Os resultados apontam para que as diferentes habilitações detidas pelos sujeitos possam

ter algum efeito em termos dos sujeitos pertencentes à amostra considerada no presente estudo, uma vez que na amostra total e também no sub-grupo amostral IBMC são de facto os pós-graduados aqueles que obtêm pontuações médias mais elevadas. A análise de variância (*Anova Oneway*) realizada permitiu confirmar que para o estilo considerado existem diferenças significativas na amostra total ($F=5,377, p=0,007$).

A tabela 10 permite visualizar de uma forma mais detalhada e por organização como se distribuem as pontuações médias obtidas pelos respondentes da amostra do presente estudo.

Tabela 10 – Estilos de gestão de conflito na amostra total e nos subgrupos amostrais segundo a escolaridade

	IBMC				IPATIMUP				Amostra Total			
Escola.	Bás.	Sec.	Lic.	Pós.	Bás.	Sec.	Lic.	Pós.	Bás.	Sec.	Lic.	Pós.
N	7	13	22	53	0	11	40	45	7	24	62	98
Integ.	27,57	27,92	29,59	29,85	-	31,18	29,80	30,56	27,57	29,42	29,73	30,17
Anuê.	12,86	18,15	18,50	17,04	-	16,73	17,43	17,11	12,86	17,50	17,81	17,07
Domin.	15,29	13,69	15,55	15,23	-	12,91	14,80	13,64	15,29	13,33	15,06	14,50
Evit.	20,71	21,08	19,36	18,92	-	19,64	20,63	19,71	20,71	20,42	20,18	19,29
Compr.	15,00	15,46	16,00	15,32	-	15,73	15,83	15,73	15,00	15,58	15,89	15,51

De um modo global e atendendo especialmente aos resultados obtidos pelos sujeitos da amostra total, pode-se pensar que os detentores de maior grau de escolaridade apresentam tentativas de conciliação dos interesses de ambas as partes na busca de uma solução consensual aquando de uma situação de conflito com os seus colegas de trabalho.

Do mesmo modo, poder-se-á pensar que nestes sujeitos, provavelmente, se assistirá a um mais elevado grau de assertividade e de cooperação sendo direccionados mais especificamente para as tentativas de obtenção de acordos em que ambas as partes se

sintam vencedoras. Como referido na problemática teórica trata-se portanto de um estilo improtante na resolução construtiva de conflitos na medida em que na sua utilização os negociadores têm em igual consideração os interesses de ambas as partes.

5.5.5. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO E PROFISSÃO

De modo a verificar a hipótese de que haveriam diferenças significativas entre as diferentes profissões nos sujeitos considerados na presente amostra, realizou-se o mesmo tipo de prova estatística que para as variáveis anteriores. Os resultados apontam, considerando a amostra total, para que as diferentes profissões exercidas pelos sujeitos possam ter um efeito ténue nas pontuações que os mesmos obtêm no *ROCI-II* ($F=4,380, p=0,004$).

Assim sendo, como se pode constatar na tabela 11, os professores e os detentores de outras profissões apresentam pontuações elevadas predominantemente nos estilos integração e compromisso em relação aos detentores das restantes profissões analisadas. O estilo dominação é predominante nas profissões ligadas à investigação (investigadores e cientistas), enquanto que a anuência é mais utilizada pelos estudantes. Estes são os resultados da amostra total.

Tabela 11 – Estilos de gestão de conflito na amostra total a consoante a profissão na amostra global

	N	Integração	Anuência	Dominação	Evitação	Compromisso
Estud./Bols.	74	29,84	17,88	14,97	20,36	15,73
Biól./Bioq.	27	29,74	17,26	14,11	19,44	15,74
Prof./Outr.	7	31,07	17,71	13,00	19,50	15,93
Inv./Cient.	44	30,07	16,50	15,02	18,32	15,32
Auxiliares	31	29,03	16,77	14,03	20,81	15,55

Deste modo, infere-se que as profissões de menor responsabilidade tendem a evitar a conflitos e as de transmissão de conhecimento e contacto com pessoas tendem a adotar uma postura de integração e compromisso. A dominação predomina naqueles que têm um maior responsabilidade laboral (investigadores e cientistas).

Tabela 12 – Estilos de gestão de conflito dos subgrupos amostrais consoante a profissão nos subgrupos amostrais

		N	Integr.	Anuên.	Domin.	Evita.	Compr.
IBMC	Est./Bols.	34	29,56	18,00	15,62	20,15	15,65
	Biól./Bioq.	7	29,43	18,00	12,43	19,14	15,43
	Prof./Out.	4	29,67	17,75	14,75	21,00	16,25
	Inv./Cient.	30	30,10	16,70	15,73	17,53	15,30
	Auxiliar	20	27,80	16,33	14,25	20,95	15,30
IPATIMUP	Est./Bols.	40	30,08	17,68	14,35	20,63	15,80
	Biól./Bioq.	20	29,85	17,00	14,70	19,55	15,85
	Prof./Out.	11	31,45	16,62	12,82	18,73	15,82
	Inv./Cient.	14	30,00	16,07	13,50	20,00	15,36
	Auxiliar	11	31,27	17,64	13,64	20,55	16,00

A ordem das médias, para as profissões, tem a maior pontuação nos estudantes, seguindo-se os professores, biólogos/bioquímicos, os auxiliares, os denominados como “outros” e por último os investigadores/cientistas.

Para a hipótese H₉ a afirmação é confirmada pois são os investigadores os mais dominadores, seguindo-se os bolseiros/estudantes, que correspondem aos mais jovens, como já tínhamos analisado anteriormente.

Conclusão

Na literatura, na maior parte das vezes, quando se delibera um paralelo entre gestão de conflito e tomada de decisão, essa tarefa enferma do pressuposto de um modelo “monolítico” e unidirecional, que só varia na intensidade. Como se pôde constatar na problemática teórica da presente tese, inúmeras pesquisas enfatizam questões relativas à quantidade conflitual e aos efeitos imediatos do seu impacto na política organizacional, negligenciando a essência multi-dimensional do conflito, que permite que, em alguns momentos, influencie positivamente as decisões e, noutros, as afete.

Embora o presente trabalho constitua uma investigação realizada num contexto organizacional específico (no caso, institutos de investigação científica) e não propriamente em empresas, o mesmo pode conter, assim, uma certa originalidade (uma vez que os estudos sobre o tema da gestão de conflito neste contexto em Portugal serão muito exíguos). Pode constituir ainda um contributo importante para a reflexão dos responsáveis das diferentes organizações e empresas quanto ao processo de resolução de conflitos nas mesmas e, sobretudo, quanto à necessidade de os gerir de uma modo construtivo.

Nas organizações onde se pretende uma maior participação dos colaboradores, maior inovação e uma atitude diferente por parte dos mesmos, convém ressaltar que se for utilizado o estilo dominação ir-se-á criar um clima de pouca confiança e gerir o conflito tornar-se-á uma tarefa muito provavelmente mais onerosa e difícil. O que determinará se o conflito é construtivo ou restritivo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é da responsabilidade do gestor facilitar a gestão desse conflito.

Na presente investigação definiu-se como objetivo geral realizar um estudo sobre a gestão de conflito em ambiente laboral, nomeadamente numa envolvente científica, procurando-se analisar a relação que se poderia estabelecer entre um amplo conjunto de variáveis sócio-demográficas e os estilos de gestão de conflito, mensurados aqui à luz dos pressupostos do modelo bidimensional de Rahim e Bonoma (1983).

Nesse contexto, foi nosso desiderato procurar contribuir para melhorar a prática da gestão de disputas, dado que, como salientam Rahim *et al.* (2000), a gestão construtiva dos conflitos nas organizações é um elemento essencial para a eficácia organizacional.

No que respeita ao trabalho de terreno, o *ROCI-II* (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*) foi o instrumento de investigação aplicado a uma amostra da região norte do país, constituída por 191 indivíduos, divididos por 2 subgrupos diferenciados de acordo com o seu local de trabalho (95 trabalhavam no IBMC e 96 no IPATIMUP), tendo havido assim a preocupação de possuir uma amostra detentora de um determinado equilíbrio e homogeneidade.

De seguida, apresentar-se-á as principais conclusões que consideramos ser possível retirar das análises estatísticas empreendidas. São elas as seguintes:

1. Relativamente às qualidades psicométricas do instrumento, procurou-se verificar a validade da escala, o seu grau de fidelidade e o poder discriminatório dos itens que a compõem. De acordo com as análises estatísticas efetuadas, o *ROCI-II* apresenta níveis de fiabilidade bastante elevados, ou seja, um coeficiente Alpha de **0,71** e um Spearman-Brown de **0,73**, pelo que podemos concluir que a versão do instrumento em análise revela ser uma escala com boas qualidades psicométricas, apresentando um conjunto de itens com um grau de homogeneidade relativamente elevado;

2. No que diz respeito à análise da estrutura interna e da validade do *ROCI-II*, a análise fatorial aplicada através do método de componentes principais revelou que 55.9% da variância dos itens era explicada pela extracção de 7 fatores. Porém, para efeitos de interpretação da estrutura fatorial do referido questionário, tivemos em consideração somente os 5 primeiros fatores que explicam, no seu conjunto, 48.1% da variância total dos resultados (e que correspondem aos cinco estilos de gestão de conflito identificados no modelo teórico de base do *ROCI-II*).

O Fator 1 é composto pelos itens 23, 5, 22, 4, 1, 15, 28, 7, 12, 14 e 3, e explica 15,9% da variância que configura a dimensão de Integração ou Colaboração, que vai de

encontro à primeira dimensão do modelo de Rahim (1979), ou seja, tem a ver com o modo colaborativo da gestão de conflito, em que os indivíduos interagem positivamente de modo a haver uma resolução de conflito. Aqui, os itens 7, 14, 15 e 3 não pertencem, na escala original, a este fator, mas sim, os três primeiros ao Fator 5, colaboração, e o último ao Fator 2, evitação. A aquisição de resultados positivos, nomeadamente, análise de interesses subjacentes entre as partes, averiguação dos interesses da contraparte, no sentido de, gradualmente, alcançar um compromisso com concessões de parte a parte.

O Fator 2 (que explica 11,4% da variância total) define a dimensão de evitação. Os itens 16, 17, 26, 6, 27 e 13, que compõem este fator referem-se, essencialmente, a uma perspetiva de maior racionalidade por parte do negociador, de modo a evitar-se a racionalidade decisional baseada em tendências distorcidas face ao oponente, o que impediria a consecução de acordos de maior eficácia. Neste encontra-se a mais o item 13 que pertence ao Fator 2, anuência.

No que diz respeito ao Fator 3, explicando 8,1% da variância, os itens que o constituem 11, 2, 19, 10, 24 delimitam uma dimensão de anuência ou acomodação.

Os itens 25, 9, 18, 8, e 21 são os de maior peso no Fator 4, explicando 7,523% da variância total, definindo a dimensão dominação. Os itens que constituem este fator referem-se à dimensão em que uma das partes opta por tentar dominar o conflito impondo a sua opinião aos demais.

O Fator 5 (que explica 5,0% da variância) definirá a dimensão de compromisso. Com isto, poderemos dizer que o item 20 que constitui este fator refere-se, sobretudo, ao estabelecimento de uma dinâmica flexível entre os negociadores de modo a obter um acordo o mais equilibrado possível. A ideia passa, fundamentalmente, pela tentativa de se alcançar um acordo através de concessões e intercâmbios mútuos, tendo sempre em consideração os interesses e objetivos de ambas as partes. Cabe ao negociador ter uma postura de firmeza no que diz respeito aos interesses basilares, sem se fechar totalmente às concessões;

4. No que concerne à sensibilidade do *ROCI-II*, os dados obtidos permitem apontar para uma distribuição normal dos resultados sendo tal verificável tanto no caso das escalas totais como das subescalas;

5. A favor das nossas hipóteses, podemos mencionar o facto dos resultados da análise das diferenças das médias dos homens e mulheres da nossa amostra indicarem não haver diferenças significativas nas pontuações do *ROCI-II* quando se considera em o sexo dos inquiridos.

Em termos etários, comprova-se a existência de diferenças significativas entre os distintos grupos etários considerados e os diferentes estilos de gestão de conflito, no que concerne às pontuações obtidas no *ROCI-II*, dado que os indivíduos das diferentes faixas etárias consideradas apresentam pontuações médias algo próximas.

Quanto às habilitações literárias, mais concretamente à hipótese de que os detentores de menor grau académico seriam menos eficazes na gestão de conflito do que os que possuem maior escolaridade, os resultados apontam para o facto de haver diferenças significativas entre os diferentes grupos. Aqui constata-se que os detentores de ensino básico obtêm maior pontuação nos estilos de dominação e evitação ao passo que os detentores de licenciatura têm pontuação superior nos estilos compromisso e acomodação e os com pós-graduação pontuam mais no estilo de colaboração.

Relativamente ao estado civil pode-se constatar que existem diferenças significativas entre os diferentes estados. Os solteiros pontuam mais nos estilos de anuência e dominação ao passo que os “outros” pontuam com superioridade nos restantes. Com pontuação intermédia nos diferentes estilos encontram-se os casados. Os divorciados, em união de facto e viúvos pontuam mais, ainda que ligeiramente, nos estilos de integração, evitação e compromisso.

Relativamente ao nível académico dos inquiridos, os resultados apontam para que as diferentes habilitações detidas pelos sujeitos possam ter algum efeito em termos dos sujeitos pertencentes às amostra considerada no presente estudo, uma vez que na

amostra total e também no sub-grupo amostral IBMC são de facto os pós-graduados aqueles que obtêm pontuações médias mais elevadas.

De um modo global e atendendo especialmente aos resultados obtidos pelos sujeitos da amostra total, pode-se pensar que os detentores de maior grau de escolaridade apresentam tentativas de conciliação dos interesses de ambas as partes na busca de uma solução consensual aquando de uma situação de conflito com os seus colegas de trabalho.

Do mesmo modo, poder-se-á pensar que nestes sujeitos, provavelmente, se assistirá a um mais elevado grau de assertividade e de cooperação sendo direccionados mais especificamente para as tentativas de obtenção de acordos em que ambas as partes se sintam vencedoras. Como referido na problemática teórica trata-se portanto de um estilo improtante na resolução construtiva de conflitos na medida em que na sua utilização os negociadores têm em igual consideração os interesses de ambas as partes.

Por fim, em relação às diferentes profissões analisadas pode-se constatar que também aqui existem diferenças significativas. Os professores e os detentores de outras profissões apresentam pontuações elevadas predominantemente nos estilos integração e compromisso em relação aos detentores das restantes profissões analisadas. O estilo dominação é predominante nas profissões ligadas à investigação (investigadores e cientistas), enquanto que a anuência é mais utilizada pelos estudantes. Os auxiliares pontuam de um modo mais elevado no estilo evitação.

Deste modo, face aos resultados obtidos, poderemos afirmar que os objetivos delineados neste trabalho de investigação podem considerar-se, de um modo geral, atingidos, uma vez que o presente estudo nos proporcionou, sob o ponto de vista científico, resultados bastante interessantes. Ou seja, os resultados demonstraram uma fidelidade e validade elevadas, uma vez que os dados estatísticos relativos ao Alpha de Cronbach e ao Spearman-Brown revelam-se bons, o que nos permite verificar que os instrumentos utilizados no presente trabalho de investigação apresentam um conjunto de itens com um

grau de homogeneidade relativamente elevado, bem como uma estrutura fatorial apropriada com o modelo teórico de base.

Por fim, cabe admitir algumas limitações nesta investigação. Em primeiro lugar, à que lembrar que se trata de um estudo que se debruçou sobre uma amostra de sujeitos com características bastantes específicas e que até aí nunca tinham sido estudados, assim como há que considerar igualmente o tamanho algo limitado da amostra. Estes aspetos fazem com que não se possa generalizar os resultados obtidos.

Por outro lado, o estudo foi realizado num ambiente organizacional dotado de algumas peculiaridades e apenas uma parte da realidade dos colaboradores foi inquirida, pelo que aspetos como a motivação dos mesmos, a sua satisfação com o trabalho e/ou, entre outros, as políticas de administração de recursos humanos não foram alvo da investigação. Tais limitações podem, assim, constituir pistas para investigações futuras.

Outra limitação desta investigação reporta-se ao facto da investigadora ter trabalhado pela primeira vez com a presente metodologia quantitativa (designadamente, com o programa estatístico *SPSS*), pois a mesma é proveniente de uma área do saber algo distinta daquela em que desenvolveu este trabalho de investigação, com todas as consequências limitadoras que essa realidade poderá acarretar.

O facto de não se ter realizado um estudo-piloto pode ter também condicionado alguns dos resultados obtidos na medida em que se poderiam ter aferido antecipadamente algumas particularidades relativas aos dois institutos que constituíram o objeto empírico da investigação. Este aspeto também pode ter contribuído para que não se tivesse tido em atenção as algumas diferenças sócio-culturais nos inquiridos, dimensão essa que, atualmente, é de grande relevância nas organizações.

No que se refere à recolha de dados (realizada diretamente pelos inquiridos através do inventário de gestão do conflito organizacional), não se pode deixar de referir que o fenómeno da desejabilidade social poderá ter estado presente, nomeadamente quando os indivíduos percecionam as questões como sensíveis, tendendo a responder não segundo

aquilo que ele é, faz, sente ou pensa, mas segundo o que acha que deve ser, fazer, sentir ou pensar, num desígnio de conformidade ou apresentação de uma boa imagem de si mesmo.

Todavia, e apesar disso, acresce, ainda, referir que sendo o tema em análise de inquestionável atualidade e complexidade, não se esgota o mesmo, como é evidente, nos assuntos abordados. Por conseguinte, em termos de sugestões para futuros estudos, parece-nos importante desenvolver outros aspetos relevantes para a temática em causa, nomeadamente o recurso a outros grupos amostrais ou de variáveis que permitam fazer avançar o conhecimento científico no domínio específico da gestão de conflitos nas empresas ou outro tipo de organizações e também constatar possíveis analogias com os dados aqui obtidos.

Como orientação para futuras investigações, em relação aos estilos de gestão de conflito, como refere Weider-Hatfield (1988), seria necessário maior investigação que ajudasse a esclarecer a questão da relação e sobreposição entre estilos e comprovar a evidência recente de uma certa tendência para a escolha de três e não de cinco estilos de gestão de conflitos.

Em Portugal é necessário estudar mais e melhor o conflito, dado que são poucos os estudos realizados neste campo. Para que uma organização seja competitiva e viável é cada vez mais imprescindível a formação dos gestores e empregadores em termos de competências relativas a lidar positivamente com a gestão construtiva de conflitos. Só aprendendo a gerir eficazmente os conflitos internos é que as organizações portuguesas estarão preparadas para responder à concorrência que vem do exterior.

Numa economia cada vez mais globalizada e competitiva é imprescindível que as empresas possam aprender a aplicar o estilo mais adequado de gestão para os seus conflitos, que são inevitáveis, através de formação adequada dos seus quadros e dos seus empregados (McIntyre, 1998).

Cunha *et al.* (2003) consideram que a resolução do conflito passa, através dos sujeitos que negociam, por uma especial capacidade de exibir um conjunto de condutas complexas que lhes permitem compatibilizar, com êxito, os objetivos aparentemente irreconciliáveis, ou seja, passa pelo ator social maximizar os seus interesses, sem afetar de modo negativo, a relação de interdependência. Assim, é precisamente na capacidade de tornar compatíveis ambos os objetivos que radica a eficácia da conduta exercida.

Por isso, pensamos que a presente investigação poderá constituir uma interessante, ainda que modesta, contribuição para a temática da eficácia em gestão de conflito em ambiente de investigação, uma vez que, não sendo possível efetuar uma análise exaustiva de todas as dimensões levantadas pelo estudo, se espera que este trabalho possa contribuir, de alguma forma, para o seu aperfeiçoamento e compreensão.

BIBLIOGRAFIA

- Adánez, A. & Marrón, J. (1996). El Perfil de las personas asertivas, en términos de 16 PF. In Almeida, L., Araújo, S., Gonçalves, M., Machado, C., & Simões, M. (orgs.). *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*, IV, 611-615. Braga: APPORT.
- Alberti, R., Emmons, M., Fodor, I., Galassi, J., Galassi, M., Garnett, L., Jakubowski, P. & Wolp, J. (1977). A statement of principles for ethical practice of assertive behavior training. In Alberti R. (Ed.), *Assertiveness: Inovations, applications and issues*. San Luis Obispo, CA: Impact.
- Alberti, R. E. (1977). Assertive behavior training: definitions, overview contributions. En R. E. Alberti (ed.), *Assertiveness: Innovations, applications, issues*. San Luis Obispo, California: Impact.
- Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT – Associação de Psicólogos Portugueses.
- Almeida, F. N. (1992). *Comportamentos de Sucesso - Psicologia aplicada à gestão*. Lisboa: McGraw – Hill.
- Alzate, R. (2000). *Resolución del conflicto para bachillerato y educación secundaria*. Bilbao: Mensajero.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Ayoko, O., Hartel, C. & Callon, V. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (2), 165-195.

Back , K. & Back, K. (1980). Assertiveness. *Industrial and Commercial Training*, 12, (2), 71.

Bagshaw, M. (1998). Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millennium. *Indústrial and Commercial Training*, 30(6), pp. 206.

Baron, R. A. (1997). Positive effects of conflict: Insights from social cognition. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 177-191). London: Sage.

Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of Type A behaviour and self-monotoring. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 44, 281-296.

Barry, B. & Friedeman, R. A. (1998). Bargainier Characteristic in Distributive and Integrative Negotiation. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, 345- 359.

Baxter, G. W. (1972). Personality and attitudinal characteristics in two-person games. In L. S. Wrightsman Jr., J., O'Connor & N. J. Baker (Eds.), *Co-operation and Competition: Readings in Mixed-Motive Games*. Belmont, CA: Brooks/Cole.

Baxter, G. W. (1973). Prejudiced liberals? Race and information effects in a two-person game. *Journal of Conflict Resolution*, 17, 131-161.

Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 271-314.

Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

Bellanger, L. (1984). *La negotiation*. Paris: Puf.

- Bem, S. L., & Lenney, E. (1976). Sex-typing and avoidance of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 634-643.
- Benett, R. (1987). Use and Abuse of Assertion. *Training for management development*. 19 (5), 13-16.
- Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36, (2), 125-145.
- Bessa, N. (1997). Instrumentos de Avaliação Psicossocial: Teoria e Prática do Inquérito por Questionário. Monografia Apresentada na Universidade Fernando Pessoa. Porto: Edição do Autor.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bluedom, A. C., Kaufman, C. F. & Lane, P. M. (1992). *How many things do you like to do at once?* Academy of Management Executive, vol. 6, 17-26.
- Brett, J., Pinkley, R., & Jacofsky, E. (1996). Alternatives to having BATNA in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy, and alternatives on negotiated outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 7, 121-138.
- Brown, L. D. (1983). *Managing Conflict and Organizational Interfaces*. Reading: Addison-Wesley.
- Brown, T. (2003). The Effect of Verbal Self – Guidance Training on Collective Efficacy and Team Performance. *Personnel Psychology*, 56 (4), 935-964.
- Bruning, N. & Liverpool, P. (1993). Membership in quality circles and participation in decision-making. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29 (1), 76-95.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais – Introdução*

às técnicas utilizando o SPSS. Oeiras: Celta.

Campion, M., Medsker, G. & Higgs, C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46 (4), 823-851.

Cannon-Bowers, J., Tannenbaum, S., Salas, E. & Volpe, C. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In Guzzo & Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333-380). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Carnavale, P. J. (1995). Prosperity, culture and negotiation. En R. Kramer e D. M. Messick (Eds.), *Negotiation as a social process*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Carochinho, J. A. (2002). Assertividade e Compromisso Organizacional: Evidências de um Estudo Empírico. *Psicologia, Investigação e Prática*, 1 (pp. 37-52). Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Chiavenato, I. (1999). *Recursos humanos*. São Paulo: Editora Altas.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chmiel, N. (1999). *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Chanin, M. N., & Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37, 863-879.

Cliff, G. (1987). Managing Organizational Conflict. *Management Review*, 76(5), pp. 51- 53.

Coghlan, D. (1993). Facilitating Teams at Work. *Person – Centred Practice*, 1 (1), 5-11.

Coghlan, D. & Rashford, N. (1990). Uncovering and Dealing with Organizational Distortions. *Journal of Managerial Psychology*, 5(3) 17-21.

Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe: Frec Press.

Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa.

Cunha, P. (2000). *Estratégias e Táticas Negociação: Para um Modelo de eficácia Negocial*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela.

Cunha, P. (2000). Algumas Reflexões Sobre Eficácia em Negociação: resultados de um estudo experimental. *IV Congresso Nacional de Sociologia*. Coimbra: Faculdade de Economia.

Cunha, P. (2000). Algumas Considerações Basilares Sobre Negociação. *Revista da Universidade Fernando Pessoa*, no5, 35-364.

Cunha, P. (1996). *Análise Empírica Sobre a Eficácia Negocial*. Trabalho de Investigação prévio à tese doutoral – não publicado. Universidade de Santiago de Compostela.

Cunha, P. & Leitão, C. (2011). *Conflito*

Cunha, M. P. & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão. Instrumentos de Medida*. Lisboa: Escolar Editora.

Cunha, M. P. & Rodrigues, S. B. (2000). *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. C. (2004). *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., & Silva, P. (2006). *Variáveis culturais na negociação com trabalhadores imigrantes: um repto actual das empresas portuguesas*. Recursos Humanos Magazine, no43, 40-48.

Cunha, M. P., Moreira, M. & Silva, P. (2003). Estilos de gestão de conflitos nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva de resolução de conflito. *Recursos Humanos Magazine*, no29, 42-52.

Dahrendorf, R. (1992). *O conflito social moderno: um ensaio sobre a política da liberdade*. Rio de Janeiro: Zahar.

Darr, A. (1999). Conflict and Conflict Resolution in a Cooperative: The Case of the Nir Taxi Station. *Human Relations*, 52(3), pp. 281-299.

De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.

De Dreu, C. K. W., Harinck, F. e Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.

De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. (2001) Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational temas. *Journalof Organizational Behavior*, 22, 309-328.

Del Prette, Z. & Del Prette, A. (1999). *Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Deutsch, M. (1973). The resolution conflict. In *Construtive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University.

Deutsch, M. (1973). Conflicts: productive and destructive. In F. E. Jandt (Ed.), *Conflict resolution through communication*. New York : Harper & Row.

Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – Uma Abordagem Integrada. *Psychologica*, 38, pp. 103-119.

Druckman, D. (1977). *Negotiations – Social-psychological perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage.

Druckman, D & Bonoma, T. (1976). Determinants of Bargaining Behavior in a Bilateral Monopoly Situation II: Opponent's Concession Rate and Similarity. *Behavioral Science*, 21(4), pp. 252-262.

Druckman, D., Zechmeister, K. & Solomon, D. (1972). Determinants of Bargaining Behavior in a Bilateral Monopoly Situation: Opponent's Concession Rate and Relative Defensibility. *Behavioral Science*, 17(6), pp. 514-531.

Edson, L. (2000). The Negotiation Industry. *Across the Board*, April 2000, 14-20.

Eisler, R. M. & Frederiksen, L. W. (1980). *Perfecting social skills: A guide to interpersonal behavior development*. Nueva York: Plemun.

Ertel, D. (2000). Turning negotiation into a corporate capability. In *Havard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*, pp. 101-127. Boston: Havard Business School Press.

Faucheux, C. & Moscovici, S. (1968). Self-esteem and exploitative behavior in a game against chance and nature. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 83-88.

Filley, A. (1978). Some Normative Issues in Conflict Management. *California Management Review*, 21(2), pp. 61-66.

Fisher, R. (1977). Third Party Consultation as the Controlled Stimulation of conflict. In: Dreu, C. De & Van de Vliert, E. (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação?* Porto: Asa.

Fisher, R., & Brown, S. (1992). *Como chegar a um acordo. A construção de um relacionamento que leva ao SIM*. Lisboa: Imago.

Friedman, R. & Currall, S. (2003). Conflict Escalation: Dispute Exacerbating Elements of E-Mail Communication. *Organization Studies*, 56(11), pp. 1325-1347.

Fry, W. R. (1985). The effect of dyad machiavellianism and visual access on integrative bargaining outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 51-62.

Gajeiro, M. H. & Gajeiro, J. N. (1998). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementariedade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

Géis, F. L. (1965). Machiavellianism in a three-person game. *Dissertation Abstracts*, 25, 7407-7408.

Gilkey, R. W. & Greenhalgh, L. (1986). The role of personality in successful negotiation. *Negotiation Journal*, 2, 247-256.

Gilkey, R. W. & Greenhalgh, L. (1984). *Developing effective negotiation approaches among professional women in organizations*. Comunicação apresentada na Third Annual Conference on Women and Organizations, Simmons College, Boston.

Girard, K. e Koch, S. J. (1997). *Resolución de Conflictos en las Escuelas*. Barcelona:

Ediciones Granica.

Gist, M., Stevens, C. & Bavetta, A. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44, 837-861.

Glen, E. S., Witmeyer, D. & Stevenson, K. A. (1977). Cultural Styles of Persuasion. *Journal of Intercultural Relations*, 52-66.

González, H. G. (2000). *Escala de Habilidades Sociales*. Madrid: Tea Ediciones.

Green, J., & D'Oliveira, M. (1991). *Testes Estatísticos em Psicologia*. Lisboa: Estampa.

Graham, J. (1985). The influence of culture on business negotiations. *Journal of International Business Studies*, 81-96.

Greenhalgh, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 229-271.

Greenhalgh, L. (1985). *A diagnostic model for conflict management*. Comunicação apresentada na Academy of Management Annual Meeting, San Diego.

Greenhalgh, L., & Gilkey, R. W. (1993). The effect of relationship orientation on negotiators cognition and tactics. In *group Decision an Negotiation*, 2, 167-186.

Greenhalgh, L., & Nelsin, S. A. & Gilkey, R. W. (1985). The effect of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiation. In *Academy of Management Journal*, 28, pp.9-33.

Gripton, J. & Valentich, M. (1993). Assertiveness at work relationships in democratic societies and market economies. *Human Systems Management*, 12 (3), 217-227.

Gross, M. & Guerrero, L. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An

application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 200-226.

Halim, R. & Hwang, H. (1999). The theory of effective professional negotiations. *Working Paper*.

Hall, E. T. (1990). *The Hidden Dimension*. Magnolia, MI: PeterSmith.

Hall, E. T. (1990). *Hidden Differences*. New York: Doubleday.

Harnett, D. L. & Cummings, L. L. (1980). *Bargaining Behavior: An International Study*. Houston, TX: Dame.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Huber, V. & Neale, M. (1986). Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 28, pp.342-365.

Hyatt, D. & Ruddy, T. (1997). An Examination of the Relationship between work group characteristics and performance: Once more into the Breach. *Personnel Psychology*, 50 (3), 553-586.

Ilich, J. (1973). *The Art and Skill of Successful Negotiation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Jaca, L. M. & Díaz, F. J. M. (2005). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide.

Jaca, L. M. & Riquelme, J. M. M. (1998). *Conflicto e Negociación*. Madrid: Pirámide.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.
- Jehn, K. A. (2000). Benefits and detriments of workplace conflict. *Public Manager*, 29 (2), 24-48.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intra-group conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jesuino, J. C. (1996). *A Negociação – Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Kelley, H. H. & Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators and competitors beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, pp. 66-91.
- Kelly, J. A. (1987). *Entrenamiento de las habilidades sociales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Kennedy, G., Benson, J. & McMillan, J. (1986). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Kilman, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.

- Kim, J. O. & Mueller, C. W. (1994). *Introduction to Factor Analysis: What It Is and How to Do It*. In M. S. Lewis-Beck (Ed.), *Factor Analysis and Related Techniques*. Londres: Sage.
- Kimberly, A., Smith-Jentsch, Salas E. & Baker (1996). Training team Performance-Related Assertiveness. *Personnel Psychology*, 49 (4), 909-934.
- Kimmel, M., Pruitt, D. G., Magenau, J., Konar-Goldband, E. & Carnevale, P. L. (1980). The effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, pp. 9-22.
- Kolb, D. & Williams, J. (2001). Breakthrough bargaining. *Harvard Business Review*, February 2001, 87-97.
- Lax, D. & Sebenius, J. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Leary, M. R. (1983). *Understanding social anxiety: Social, personality, and clinical perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lee, C. (2002). Referent role and styles of handling and integration interpersonal conflict: Evidence from a national sample of Korean local government employees. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (2), 127-141.
- Levine, J. & Thompson, L. (1996). Conflict in group. In E. T. Higgins & Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of basic principles* (pp. 745-776). New York: Guilford.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Mintin, J. W. (2000). *Negotiation (3rd Ed.)*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Lima, M. P. (2002). *Objectivos, conteúdos e métodos de ensino teórico e prático da*

disciplina de psicologia da personalidade. Faculdade de Psicologia da Universidade de Coimbra (não publicado).

Lindsfold, S. (1971). Threatening and conciliatory influence attempts as a function of source's perception of own competence in a conflict situation. In *Dissertation Abstract*, 31, 4887- 4888-A.

Luthans, F., Rosenkrantz, S. & Hennessey, H. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21 (3), 255-271.

Luthans, F. Rubach, M. J. & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques and measures of learning organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 24-44.

Luzio-Lockett, A. (1995). Enhancing relationship within organizations: An examination of a proactive approach to "bullying at work", *Employee Counselling Today*, 7 (1), pp. 11-23.

Markus, H. & Kitayama, S. (1991). Culture and self: Implications for cognition, emotions and motivations. *Psychological Review*, 98, 224-253.

Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. Oxford, England: Basil Blackwell.

Mastenbroek, W. (1987). *Conflict management and organization development*. New York: Wiley.

Mastenbroek, W. (1991). Development of negotiating skills. In V. A. Kremenjuk. *International Negotiation: Analysis, approaches, issues*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Medina, F. J., Luque, P. J. & Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. In L. Munduate

Jaca & F. J. Medina Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.

Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. e Cisneros, I. (2004). Types of conflict and employees affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*. En revision.

Menezes, I. (2003). A intervenção para a resolução de conflitos ao nível da escola e da comunidade. In M. E. Costa (Coord), *Gestão de conflitos na escola* (pp. 257-299). Lisboa: Universidade Aberta.

McClintock, C. G. (1977). Social motivation in settings of outcome interdependence. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-Psychological perspectives*. Beverly Hills, Ca: Sage.

McConville, D. (1994). The artful negotiator. *Industry Week*, August, 34-40.

McIntyre, S. E. (1991). *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*. Unpublished doctoral thesis. Atlanta, GA: Georgia State University.

McIluff, E. & Coghlan, D. (2000). Understanding and contending with passive-aggressive behavior in teams and organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (7), 716-726.

Miller, H. & Engemann, K. (2004). A Simulation Model of Intergroup Conflict. *Journal of Business Ethics*, 50(4), pp. 355.

Mitzi, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Monteiro, M. B. (1996). *Conflito e cooperação nas relações intergrupais*. In J. Vala e M. B. Monteiro. *Psicologia Social* (pp.343-352). Lisboa: Fundação Calouste Gulben-

kian.

Moreira, R. (2003). *O Poder do Departamento de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, Braga: Universidade do Minho.

Moreira, M., Silva, P.I., Cunha, P. (2003). *Estilos de Gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos*. In recursos humanos magazine. Lisboa: Editora RH, Lda, p.42-45.

Morley, I. E. & Stephenson, J. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. London: Allen & Unwin.

Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.

Munduate, L., Ganaza, J. e Alcaide, M. (1993). Estilos de Gestión del Conflicto Interpersonal en las Organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), p.47-68.

Munduate, L. & Martínez, J., M. (2003). *Conflicto e negociación* (2aed.). Madrid: Pirámide.

Munduate, L. & Medina, F. J. (2005). Estratégias de negociación. In L. M. Jaca & F. M. Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 157-182). Madrid: Pirámide.

Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I. e Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108, 291-310.

Norusis, M. (1993). *SPSS for Windwos: Professional Statistics – Realese 6.0*. Chicago: SPSS Inc.

O’Leary, R., Nabatchi, T & Bingham, L. (2005). Assessing and Improving Conflict Resolution in Multiparty Environmental Negotiations. *International Journal of Conflict*

Management, 8(2), pp. 181-209.

Oser, R., Gualtieri, J., Cannon-Bowers, J. & Salas, E. (1999). Training Team Problem solving skills: an event-based approach. *Computers in Human Behavior*, 3 (4), 441-462.

Ovejero, A. (2004). *Técnicas de negociación. Como negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: McGraw-Hill.

Papalia, D.E., Olds, S.W. (2000). *Desenvolvimento Humano*. 7a ed. Porto Alegre: Art-med, 684p. ISBN 85-7307-646-1.

Pepitone, A., Faucheux, C., Moscovici, S., Cesa-Bianchi, M., Magistretti, G., Iacono, G., Asprea, A. M. & Villone, G. (1967). The role of self-esteem in competitive choice behavior. *International Journal of Psychology*, 2, 147-159.

Pereira, A. (2004). *Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Sílabo.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peterson, R. M. (1998). *Assessing the impact of individual characteristics and bargaining strategy selection on negotiation planning and preparation behaviours*. Doctoral Dissertation, The University of Memphis.

Pierce, R. S., Pruitt, D. G. & Czaja, S. J. (1991). *Complainant-responder differences in procedural choice*. Texto não publicado, Departamento de Psicologia, State University of New York at Buffalo.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). Conflito. In M. Pina e Cunha, A. Rego, R. Campos e Cunha & C. Cabral-Cardoso, *Manual*

de Comportamento organizacional e gestão (pp. 435-459). Lisboa: RH Editora.

Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disoutant interpretations of conflict. In *Journal of Applied Psychocology*, 75, 117-126.

Pinto, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.

Poole, S. (1987). *Never Take No for an Answer*. London: Kogan Page Limited.

Portobello, J. Y., & Long, B. C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts and conflict handling style of female managers. *Sex Roles*, 3, 1683-701.

Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), pp. 167-194.

Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academics Press.

Pruitt, D. G. (1971). Choice shifts in group discussion: an introductory review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 339-360.

Pruitt, D. G., & Carnevale, P.J. (1993). *Negociation in Social Conflit*. Burkngham: Open University Press.

Putnam, L. (2003). Dialectical Tensions and Rhetorical Tropes in Negotiations. *Organization Studies*, 25(1), pp. 35-53.

Putman, L. L., & Wilson, S. R. (1989). Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative out comes. In M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach*. New York: Praeger.

Putnam, L. & Jones, T. (1982). The Role of Communication in Bargaining. *Human*

Communication Research, 8(3), pp. 262-280.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3aEd.). Westport: Quorum Books.

Rahim, M. A. (2000). *Empirical studies on managing conflict*. The International Journal of Conflict Management, 11(1), 5-8.

Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. (2aed.). Nueva York. Praeger.

Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.

Rego, A. & Jesuino, J. C. (2002). Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais: Um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8 (1), pp. 83-97.

Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), p. 122-132.

Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9-31.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11th ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not

Synonymous Terms. *California Management Review*, 21(2), pp. 67-75.

Rodríguez, M. D. (1989). *Características individuales y conductas de negociación*. Tese de doutoramento. Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela.

Rubin, J. Z. & Broun, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.

Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In Albarello, L. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 84-116.

Salacuse, J. (2005). Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation. *Ivey Business Journal Online*, Mar/Apr, pp. 1-7.

Salas, E., Cannon-Bowers, J. & Blickensderfer, E. (1993). Team performance and training research: Emerging principles. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 83(2), 81-106.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osbor, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.

Schweitzer, M. & DeChurch, L. (2001). Linking Frames in Negotiations: Gains, Losses and Conflict Frame Adoption. *International Journal of Conflict Management*, 12(2), pp. 100-114.

Sebenius, J. (2002). The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations. *Harvard Business Review*, March, pp. 76-85.

Serrano, G. (1996a). *Avances hacia un modelo de eficacia negociadora*. Texto não publicado, Universidade de Santiago de Compostela.

Serrano, G. (1996b). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

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

Shure, G. H. & Meeker, R. J. (1967). A personality attitude schedule for use in experimental bargaining studies, In *the Journal of Psychology*, 65, 233-252.

Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.

Stevens, C., Bavetta, A. & Gist, M. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy, and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78, 723-735.

Stevens, C. & Gist, M. (1997). Effects of self-efficacy and goal orientation training on negotiation skills maintenance: What are the mechanisms. *Personnel Psychology*, 50, 959-978.

Sitkin, S. & Bies, R. (1993). Social Accounts in Conflict Situations: Using Explanations to Manage Conflict. *Human Relations*, 46(3), pp. 349-370.

Tannenbaum, S., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1996). Promotion team effectiveness. In West M. (Ed), *Handbook of work group psychology* (pp. 503-529). Sussex: John Wiley & Sons.

Terhune, K. W. (1970). The effects of personality in co-operation and conflict. In P. Swingle (Ed.), *The structure of conflict*. New York: Academic Press.

Thomas-Hunt, M., Ogden, T. & Neale, M. (2003). Who's really sharing? Effects of social and expert status on Knowledge exchange within groups. *Management Science*, 49 (4), 464-478.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation process in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Thompson, L. & Hastie, R. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator* (2nd Ed.). Upper Saddle Rive: Prentice-Hall.

Thompson, L. & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 98-123.

Tinsley, C. (1998). Models of conflict resolution in Japanes, German and American cultures. *Journal of Applied Psychology*, 83, 316-323.

Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: its value for productivity and individuality. In C. De Dreu & Van de Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.

Tjosvold, D., Johnson, D., Johnson, R. & Sun, H. (2003). Can Interpersonal Competition Be Constructive Within Organizations? *The Journal of Psychology*, 137(1), pp. 63-87.

Tjosvold, D., Hui, C. & Yu, Z. (2003). Conflict Management and Task Reflexivity for Team In-Role and Extra-Role Performance in China. *The International Journal of Conflict Management*, 14(2), pp. 141-163.

- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Turner, M. E. & Pratkanis, H. R. (1997). Mitigating groupthink by stimulating constructive conflict. In C. K. W. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 53-71). London: Sage.
- Tysoe, M. (1982). Bargaining and negotiation. In A. Colman (Ed.), *Co-operation and competition in human and animals*. England: Van Nostrand Reinhold.
- Unesco (2000). Manifesto 2000 – Para uma Cultura de Paz e da Não Violencia.
- Van de Vliert, E. (1997). Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers. Accomplishment and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, pp. 285-342.
- Van de Vliert, E. & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- Van de Vliert, E. & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Wall, J. A. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading Mass Addison-Wesley.
- Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labour negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.
- Waters, J. A. (1982). Managerial Assertiveness. *Business Horizons*, 25 (5): 24-29.

Van de Vliert, E. (1997). Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers. Accomplishment and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, pp. 285-342.

Ware, J. P. (1980). Bargaining Strategies: Collaborative versus competitive approaches. *Havard Business Scholl Note*, 480-055.

Waters, J. A. (1992). Managerial assertiveness. *Business Horizons*, 25 (5), 24-29.

Williams, C. D., Steele, M. W. & Tedeshi, J. T. (1969). Motivational correlates of strategy choices in the prisoner's dilemma game. In *Journal of Social Psychology*, 79, pp. 211-217.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory of organizational management*. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

ANEXOS

ANEXO A

Caracterização Sócio-Demográfica dos Inquiridos

Questionário N° __ / __

O presente trabalho tem como finalidade estudar a maneira como enfrenta os conflitos no seu local de trabalho. Desse modo, as frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito com o(s) seu(s) **Colega(s)**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um círculo (**O**) a alternativa que mais se ajuste ao seu comportamento nos casos que se expõem, com base na escala que apresentamos a seguir:

- 1- Discordo fortemente
- 2- Discordo
- 3- Indiferente
- 4- Concordo
- 5- Concordo fortemente

Responda a todas as questões o mais sinceramente possível.

Para que o **anonimato** seja garantido, agradecemos que não escreva o seu nome em nenhuma folha do inventário.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

Caracterização sócio-demográfica do inquirido

Por favor, assinale com uma cruz (x) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1. Sexo

1.1. Masc. ____

1.2. Fem. ____

2. Idade

2.1. Menos de 25 anos ____

2.2. De 25 a 35 anos ____

2.3. De 35 a 50 anos ____

2.4. Mais de 50 anos ____

3. Estado civil

3.1. Solteiro ____

3.2. Casado ____

3.3. Outro (união de facto, divorciado, viúvo) _____

4. Habilitações escolares

4.1. Ensino Básico ____

4.2. Ensino secundário ____

4.3. Ensino superior

4.3.1. Licenciatura ____

4.3.2. Pós-graduação (mestrado, doutoramento) ____

5. Profissão _____

6. Possui, profissionalmente, experiência negocial?

6.1. Sim ____ em caso afirmativo, quanto tempo de experiência têm? _____ (anos)

6.2. Não ____

ANEXO B

ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO

(*ROCI-II* – VERSÃO ORIGINAL)

ANEXO C

QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DE CONFLITO

(*ROCI-II* – VERSÃO PORTUGUESA)

1. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **colega**, tento analisar a situação com ele, para encontrar uma solução aceitável para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo Discordo Indifferente Concordo Concordo

fortemente fortemente

3. Perante um conflito com o meu **colega**, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

4. Perante uma situação problemática com o meu **colega**, tento integrar as minhas ideias e as suas, para alcançar uma decisão conjunta.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo Discordo Indifferente Concordo Concordo

fortemente fortemente

5. Procuro analisar com o meu **colega** as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.

1..... 2..... 3..... 4..... 5

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral, evito discutir abertamente com o meu **colega**.

1..... 2..... 3..... 4..... 5

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.

1..... 2..... 3..... 4..... 5

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance, para que as minhas ideias sejam aceites.

1..... 2..... 3..... 4..... 5

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida, para pressionar em meu favor.

[illegible]

10. Geralmente, atuo como deseja o meu **colega**.

[illegible]

11. Usualmente, acato os desejos do meu **colega**.

1.....	2.....	3.....	4.....	5.....
Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

12. Perante uma situação problemática com o meu **colega**, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.

1.....	2.....	3.....	4.....	5
Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

13. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **colega**, geralmente faço-lhe concessões.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

14. Usualmente, proponho um caminho intermédio, para romper com os pontos mortos (impasses).

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente			fortemente	

15. Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo Discordo Indifferente Concordo Concordo

fortemente fortemente

16. Tento não mostrar desacordo com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

17. Evito confrontos com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo Discordo Indifferente Concordo Concordo

fortemente fortemente

18. Use os meus conhecimentos e experiência profissional, para que as decisões me favoreçam.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

19. No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu **colega**, por vezes, tenho que ceder um pouco para conseguir algo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

21. Perante uma situação problemática com o meu **colega**, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo Discordo Indifferente Concordo Concordo

fortemente fortemente

22. Perante um problema de trabalho com o meu **colega**, procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

23. Colaboro com o meu **colega**, para chegar a soluções aceitáveis para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo Discordo Indifferente Concordo Concordo

fortemente fortemente

24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

25. Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de competição com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu **colega**, para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

	Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente					fortemente

28. Perante um problema de trabalho com o meu **colega**, tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo	Discordo	Indifferente	Concordo	Concordo
fortemente				fortemente

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXO D

Análise dos valores de Alpha da escala e subescala do *ROCI-II*

Análise dos valores de Alpha da escala e subescalas do *CEN II*
(Questionário de Gestão de Conflito)

Sub-escalas	Nº Itens	<i>Alphas de Cronbach</i>
F1. Integração / Colaboração (tentative de conciliar os interesses de ambas as partes)	7	0,81
F2. Anuência / Acomodação (tentative de cooperar com as partes do conflito)	6	0,70
F3. Dominação (tentative de satisfazer unicamente os seus interesses)	6	0,67
F4. Evitação (tentative de negligenciar os interesses das partes do conflito)	5	0,67
F5. Compromisso (tentative de resolver o conflito)	4	0,59
Total	28	0,71

Reliability**Integração / Colaboração****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100,0
	Excluded ^a	0,0	0,0
	Total	191	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach based on Standardized items	Nº itens
0,807	0,817	7

Summary Item Statistics

	Média	Desvio Padrão	Nº Itens
Item Variance	29,84	2,878	7

Reliability**Anuência / Acomodação****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100,0
	Excluded ^a	0,0	0,0
	Total	191	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach based on Standardized items	Nº itens
0,701	0,705	6

Summary Item Statistics

	Média	Desvio Padrão	Nº Itens
Item Variance	17,21	3,353	6

Reliability**Dominação****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100,0
	Excluded ^a	0,0	0,0
	Total	191	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach based on Standardized items	Nº itens
0,673	0,671	5

Summary Item Statistics

	Média	Desvio Padrão	Nº Itens
Item Variance	14,57	3,203	5

Reliability**Evitação****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100,0
	Excluded ^a	0,0	0,0
	Total	191	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach based on Standardized items	Nº itens
0,674	0,675	6

Summary Item Statistics

	Média	Desvio Padrão	Nº Itens
Item Variance	19,77	3,589	6

Reliability**Compromisso****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100,0
	Excluded ^a	0,0	0,0
	Total	191	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach based on Standardized items	Nº itens
0,589	0,593	4

Summary Item Statistics

	Média	Desvio Padrão	Nº Itens
Item Variance	15,62	1,748	4

Reliability**Total****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100,0
	Excluded ^a	0,0	0,0
	Total	191	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Alpha Cronbach	Alpha Cronbach based on Standardized items	Nº itens
0,706	0,738	28

Summary Item Statistics

	Média	Desvio Padrão	Nº Itens
Item Variance	97,01	7,781	28

Frequencies**Statistics**

		Integração	Anuência	Dominação	Evitação	Compromisso
N	Valid	191	191	191	191	191
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		29.84	17.21	14.57	19.77	15.62
Median		29.00	17.00	15.00	20.00	16.00
Std. Deviation		2.878	3.353	3.203	3.589	1.748

Variance	8.284	11.240	10.258	12.883	3.057
Skewness	-.150	-.110	-.027	-.532	-.035
Std. Error of Skewness	.176	.176	.176	.176	.176
Kurtosis	.555	-.076	-.520	.173	.395
Std. Error of Kurtosis	.350	.350	.350	.350	.350
Minimum	18	9	7	9	11
Maximum	35	26	22	27	20

Frequency Table

Integração / Colaboração					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	1	.5	.5	.5
	23	1	.5	.5	1.0
	24	4	2.1	2.1	3.1
	25	2	1.0	1.0	4.2
	26	9	4.7	4.7	8.9
	27	12	6.3	6.3	15.2
	28	40	20.9	20.9	36.1
	29	32	16.8	16.8	52.9
	30	22	11.5	11.5	64.4
	31	12	6.3	6.3	70.7
	32	15	7.9	7.9	78.5
	33	10	5.2	5.2	83.8
	34	21	11.0	11.0	94.8
	35	10	5.2	5.2	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

Anuência / Acomodação					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	3	1.6	1.6	1.6
	10	4	2.1	2.1	3.7
	11	3	1.6	1.6	5.2
	12	6	3.1	3.1	8.4
	13	10	5.2	5.2	13.6
	14	12	6.3	6.3	19.9
	15	15	7.9	7.9	27.7

16	26	13.6	13.6	41.4
17	20	10.5	10.5	51.8
18	28	14.7	14.7	66.5
19	17	8.9	8.9	75.4
20	18	9.4	9.4	84.8
21	8	4.2	4.2	89.0
22	10	5.2	5.2	94.2
23	6	3.1	3.1	97.4
24	3	1.6	1.6	99.0
25	1	.5	.5	99.5
26	1	.5	.5	100.0
Total	191	100.0	100.0	

Dominação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	1	.5	.5	.5
	8	3	1.6	1.6	2.1
	9	9	4.7	4.7	6.8
	10	12	6.3	6.3	13.1
	11	9	4.7	4.7	17.8
	12	16	8.4	8.4	26.2
	13	18	9.4	9.4	35.6
	14	23	12.0	12.0	47.6
	15	29	15.2	15.2	62.8
	16	19	9.9	9.9	72.8
	17	14	7.3	7.3	80.1
	18	16	8.4	8.4	88.5
	19	9	4.7	4.7	93.2
	20	7	3.7	3.7	96.9
	21	5	2.6	2.6	99.5
	22	1	.5	.5	100.0
Total		191	100.0	100.0	

Evitação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	9	2	1.0	1.0	1.0
	10	1	.5	.5	1.6
	12	4	2.1	2.1	3.7
	13	5	2.6	2.6	6.3
	14	5	2.6	2.6	8.9
	15	7	3.7	3.7	12.6
	16	10	5.2	5.2	17.8
	17	11	5.8	5.8	23.6
	18	18	9.4	9.4	33.0
	19	15	7.9	7.9	40.8
	20	24	12.6	12.6	53.4
	21	26	13.6	13.6	67.0
	22	23	12.0	12.0	79.1
	23	13	6.8	6.8	85.9
	24	11	5.8	5.8	91.6
	25	9	4.7	4.7	96.3
	26	5	2.6	2.6	99.0
	27	2	1.0	1.0	100.0
Total		191	100.0	100.0	

Compromisso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	2	1.0	1.0	1.0
	12	8	4.2	4.2	5.2
	13	11	5.8	5.8	11.0
	14	24	12.6	12.6	23.6
	15	33	17.3	17.3	40.8
	16	68	35.6	35.6	76.4
	17	22	11.5	11.5	88.0
	18	11	5.8	5.8	93.7
	19	8	4.2	4.2	97.9
	20	4	2.1	2.1	100.0
Total		191	100.0	100.0	

RELIABILITY**Case processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	191	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	191	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.569
		N of Items	14 ^a
	Part 2	Value	.498
		N of Items	14 ^b
		Total N of Items	28
	Correlation Between Forms		.575
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.730	
	Unequal Length	.730	
Guttman Split-Half Coefficient			.729

a. The items are: um, dois, três, quarto, cinco, seis, sete, oito, nove, dez, onze, doze, treze, catorze.

b. The items are: quinze, dezasseis, dezassete, dezoito, dezanove, vinte, vinteum, vintedois, vintetrês, vintequatro, vintecinco, vinteseis, vintesete, vinteoito.

ANEXO E

Análise da fidelidade, validade e sensibilidade do *ROCI II*

(Resultados do SPSS)

Factory Analysis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1461.657
	df	378
	Sig.	.000

Communalities		
	Initial	Extraction
um	1.000	.445
dois	1.000	.511
tres	1.000	.369
quatro	1.000	.560
cinco	1.000	.552
seis	1.000	.423
sete	1.000	.374
oito	1.000	.427
nove	1.000	.535
dez	1.000	.615
onze	1.000	.685
doze	1.000	.305
treze	1.000	.320
quatorze	1.000	.370
quinze	1.000	.445
dezassex	1.000	.462
dezasete	1.000	.594
dezoito	1.000	.451
dezanove	1.000	.485
vinte	1.000	.623
vinteum	1.000	.336
vintedois	1.000	.554
vintetres	1.000	.599
vintequatro	1.000	.468
vintecinco	1.000	.539
vinteseis	1.000	.441
vintesete	1.000	.564
vinteito	1.000	.405

Communalities		
	Initial	Extraction
um	1.000	.445
dois	1.000	.511
tres	1.000	.369
quatro	1.000	.560
cinco	1.000	.552
seis	1.000	.423
sete	1.000	.374
oito	1.000	.427
nove	1.000	.535
dez	1.000	.615
onze	1.000	.685
doze	1.000	.305
treze	1.000	.320
quatorze	1.000	.370
quinze	1.000	.445
dezasseis	1.000	.462
dezassete	1.000	.594
dezoito	1.000	.451
dezanove	1.000	.485
vinte	1.000	.623
vinteum	1.000	.336
vintedois	1.000	.554
vintetres	1.000	.599
vintequatro	1.000	.468
vintecinco	1.000	.539
vinteseis	1.000	.441
vintesete	1.000	.564
vinteito	1.000	.405
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained			
Component	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.523	15.935	15.935
2	5.034	11.427	27.362
3	4.259	9.139	36.501
4	2.106	4.521	41.024

9	.945	3.375	62,837
10	.916	3.272	66.109
11	.844	3.015	69.124
12	.802	2.864	71.988
13	.765	2.732	74.719
14	.728	2.600	77.319
15	.696	2.486	79.806
16	.657	2.345	82.151
17	.632	2.258	84.408
18	.579	2.068	86.476
19	.514	1.835	88.311
20	.493	1.760	90.071
21	.445	1.588	91.658
22	.417	1.488	93.147
23	.374	1.337	94.483
24	.353	1.260	95.744
25	.348	1.241	96.985
26	.330	1.178	98.163
27	.265	.946	99.109
28	.249	.891	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis

Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Cumulative					
Total	% of Variance	%	Total	% of Variance	Cumulative %
4.462	15.935	15.935	4.388	15.670	15.670
3.200	11.427	27.362	2.630	9.392	25.062
2.279	8.139	35.501	2.525	9.017	34.080
2.106	7.523	43.024	2.350	8.393	42.472
1.410	5.034	48.058	1.564	5.586	48.058

Extraction Method: Principal Component Analysis

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
vintetres	.751				
cinco	.738				
quatro	.713				

vintedois	.700				
um	.652				
quinze	.640				
vinteito	.606				
sete	.510				
quatorze	.461				
doze	.412	-.327			
tres	.367	.322			.347
dez		.602		.327	
dezassex		.578		-.324	
vinteseis		.562		-.331	
onze		.556	-.351	.481	
treze		.532			
seis		.478		-.409	
vintequatro		.385			.376
nove			.619		
vintecinco		.318	.590		
dezoito			.569		
oito			.549		
dois		.362	-.463	.340	
dezanove			-.439	.340	
dezasete		.380		-.668	
vinteseite				-.558	.328
vinteum			.313	.324	.322
vinte					-.699

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
vintetres	.742				
cinco	.738				
vintedois	.725				
quatro	.712				
um	.660				
quinze	.648				
vinteito	.617				
sete	.501				

doze	.456			
quatorze	.432			.320
tres	.345	.320		
dezassete		.744		
dezasseis		.634		
vinteseis		.622		
seis		.620		
vintesete		.616		-.340
treze		.342		.310
onze			.749	.336
dois			.702	
dezanove			.673	
dez			.609	.443
vintequatro			.589	
vintecinco				.715
nove				.690
dezoito				.669
oito				.631
vinteum				.510
vinte				.743

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.980	.081	.146	-.086	.066
2	-.125	.682	.569	.368	.245
3	.147	.002	-.539	.825	.085
4	-.006	-.726	.559	.348	.197
5	.048	.032	.226	.236	-.943

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization