



UC/FPCE — 2008

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A SALIÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* E A GESTÃO
DE CONFLITOS**

Sandra Duarte Dias
(email:sandraduartedias@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das
Organizações sob a orientação de Professora Doutora Carla
Maria Santos de Carvalho

A SALIÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* E A GESTÃO DE CONFLITOS

Resumo

A abordagem dos stakeholders é, actualmente, uma realidade emergente e indissociável do mundo organizacional. O presente trabalho insere-se no âmbito da teoria dos stakeholders, nomeadamente a tipologia de stakeholders de Mitchell, Agle e Wood (1997), e pretende analisar o modo como os gestores atribuem aos sócios/accionistas e aos colaboradores, saliência (importância), através de três atributos: poder, legitimidade e urgência; e consequentemente optam, numa situação de conflito, por determinada estratégia de gestão de conflitos: integração, acomodação, domínio e evitamento, segundo o modelo de Rahim (1983). Na prossecução deste objectivo foram utilizadas os questionários de “Gestão de *Stakeholders*” de Carvalho (2007) e o ROCI-II – forma individual de Dimas (2007). Posteriormente foram testadas um conjunto de hipóteses de investigação, cujos resultados permitiram, verificar que a estratégia de gestão de conflitos “domínio” é a mais utilizada pelo gestor quando este atribui mais poder aos sócios/accionistas, e menos utilizada quando o gestor atribui mais urgência a este mesmo grupo. Ficou, também, demonstrado que à semelhança de outros estudos anteriores (Dimas, 2007; Rahim & Buntzman, 1989), a estratégias de gestão de conflitos “integração” é a mais utilizada pelos inquiridos. O estudo permitiu-nos, na globalidade, verificar que apesar dos resultados obtidos, muito ainda está por explicar acerca da relação entre estas duas variáveis, e que a necessidade de futuras investigações neste âmbito é uma realidade clara.

Palavras-chave: stakeholders, saliência, conflitos, estratégias de gestão de conflitos e gestores.

STAKEHOLDERS'S SALIENCE AND CONFLICT MANAGEMENT

Abstract

The stakeholders approach is, currently, an emergent and inseparable reality of the organizational world. The present work is inserted in the range of the theory of stakeholders, specially Mitchell, Agle and Wood (1997) stakeholders typology, and intends to analyze the way the managers attribute to the partners/shareholders and to the collaborators, salience (importance), through three attributes: power, legitimacy and urgency; and consequently choose, in a conflict situation, for some strategy of conflict management: integration, accommodation, domain and avoidance, according to Rahim's model (1983). In the persecution of this goal, the questionnaires of " Stakeholders's Management" from Carvalho (2007) and the ROCI-II - individual form of Dimas (2007), have been used. Later, a set of hypotheses of inquiry have been tested, and their results allowed to corroborate that the strategy of conflicts management "domain" is the most used by the manager when he attributes more power to the partners/shareholders, and is less used when the manager attributes more urgency to this precise group. It has been also demonstrated that, to the similarity of other previous studies (Dimas, 2007; Rahim and Buntzman, 1989), the strategies of conflicts management "integration" is the most applied by the inquired ones. The study allowed us, overall, to verify that despite the results we obtained, much is still to be explained concerning the relation between these two variables, and that the need of future inquiries in this range is a clear reality.

Key words: stakeholders, salience, conflicts, strategies of conflicts management and managers.

Agradecimentos

O meu sincero agradecimento a todos aqueles que, através de pequenos gestos de apoio e muitas conversas, me ajudaram a construir este trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Maria Santos de Carvalho, fica um agradecimento especial, pela disponibilidade que sempre mostrou, pelos conselhos, pelo apoio e pela grande força que me transmitiu sobretudo na fase final deste percurso.

Aos restantes membros do Nefog, um reconhecido obrigada pelo exemplo de competência que me faz sentir orgulhosa de pertencer a esta instituição. E, também, pela partilha de conhecimentos que me acompanharão a vida inteira.

Gostaria de expressar o meu agradecimento à Dr.^a Cláudia Figueiredo, que com enorme paciência, me ajudou a perceber, um pouco melhor, o mundo da estatística.

O meu muito obrigada, também, a todas as empresas que me abriram as portas e que tão bem me receberam, e a todos os gestores e chefes de departamento pelo interesse mostrado na participação do estudo, permitindo a recolha de dados.

Aos meus pais fica um agradecimento sem fim. Por me terem proporcionado a oportunidade de estudar nesta faculdade, pelo apoio incessante, pelos conselhos e por me passarem a mão pela cabeça nos momentos mais difíceis. Por sempre terem acreditado em mim.

À minha irmã agradeço a amizade e carinho.

Ao Dr. Francisco Correia agradeço eternamente, pela ajuda disponibilizada na recolha de dados e pela demonstração de amizade.

A todos os meus amigos (eles sabem quem são) que sempre me acompanharam e apoiaram em todos os momentos e que permitiram que esta etapa fosse mais fácil de superar. Obrigada pela força e constante compreensão.

E “*last but not the least*”, um agradecimento do fundo do coração ao Francisco, amor da minha vida, pelo amor, pelo carinho, pelos conselhos sensatos, pelo companheirismo e por me fazer acreditar em mim em todas as fases deste trabalho e da minha vida. Muito obrigada Francisco!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	3
1. A teoria dos <i>stakeholders</i> e a sua importância para as organizações	3
1.1. O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)	8
2. O conflito nas organizações	13
2.1. A gestão de conflitos	17
2.2. Tipologias de estilos de gestão de conflitos	18
II – Objectivos	23
III – Metodologia	24
1. Caracterização da amostra	24
2. Instrumentos	25
2.1. Inventário do conflito organizacional de Rahim (ROCI-II)	26
2.2. Inventário “Gestão de <i>stakeholders</i> ” (GS) de Carvalho (2007)	28
3. Procedimentos	30
IV – Resultados	30
V – Discussão	35
VI – Conclusões	38
Bibliografia	39
Anexos	

Introdução

Num ambiente organizacional, existem relações de interdependência entre os diversos componentes ambientais e a organização focal, onde essas relações são marcadas por influências recíprocas que resultam num maior ou menor poder da organização face a estes componentes. A teoria dos *stakeholders*, recorrendo aos mecanismos de análise da teoria sistémica referentes à interdependência e integração dos agentes que compõem um sistema, procura explicar essa inter-relação. O estudo dos *stakeholders* deve considerar a organização como pertencente a um sistema aberto com múltiplas relações de influências, porque as organizações não são auto-independentes ou auto-suficientes, ficando condicionadas às exigências do ambiente para fornecer recursos necessários e absorver outros recursos (Campbell, 1997). Assim, uma organização pode ser entendida como uma constelação de múltiplos interessados ou constituintes organizacionais (*stakeholders*), aos quais esta deve prestar contas, ir ao encontro dos seus interesses, bem como procurar satisfazer as suas necessidades e expectativas. Estes *stakeholders*, que directa ou indirectamente se relacionam com a organização, possuem interesses legítimos, poder e capacidade de influência e tendem a exercer pressão sobre a organização para alcançarem os seus objectivos e satisfazerem os seus interesses (Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005).

Segundo os autores citados, a gestão organizacional, sofre influências externas do ambiente, como também exerce influências sobre este meio. A capacidade das organizações em obter uma vantagem competitiva nos relacionamentos que possui com os seus *stakeholders* pode ser a chave do sucesso e eficácia organizacional.

Relativamente à abordagem dos *stakeholders*, são os gestores que constituem o grupo de actores organizacionais de destaque, isto porque é a eles que compete a responsabilidade de conciliar interesses divergentes, tomar decisões estratégicas e gerir a distribuição eficaz dos recursos organizacionais, de forma a responderem às exigências dos grupos de *stakeholders* mais importante (Carvalho, 2007).

No entanto, segundo Thomas (1992), os gestores consomem diariamente cerca de 20% do seu tempo a gerir conflitos. Apoiando-nos nesta perspectiva, procuraremos investigar em que medida as estratégias de gestão de conflitos se relacionam com a saliência dos *stakeholders*, visto que, os conflitos são processos indissociáveis do mundo organizacional. Isto porque, hoje em dia, as organizações procuram estruturas mais flexíveis, caracterizadas pela autonomia e interdependência dos seus colaboradores. Deste modo, a organização do trabalho em grupos de indivíduos que

interajam entre si com vista ao alcance de objectivos comuns é, por isso, condição fundamental para a cooperação e coordenação de esforços, sendo que estes factores são imprescindíveis ao sucesso de qualquer organização. Porém, a heterogeneidade acarreta, frequentemente, uma sobreposição de valores, procedimentos e culturas que fomenta, na generalidade, a emergência de discórdias e irritações (De Dreu, Van Dierendock & De Bestwaldhober, 2002; Dijkstra & Evers, 2005). Na realidade, segundo Dimas, Lourenço e Miguez (2005), fazendo referência a autores como Deutsch (2003) e Katz e Kahn (1978), todas as componentes da área organizacional que pressupõem algum tipo de interacção e coordenação de ideias constituem-se como potenciais fontes de conflito. Deste modo, a gestão de conflitos e a inclusão deste no âmbito quotidiano das organizações tem-se constituído como um dos mais recentes desafios. Sendo que o conflito é demasiado frequente e intenso, ele é deste modo um dos mais importantes fenómenos organizacionais (Rahim, 1992).

Posto isto, e dado que os diferentes *stakeholders* acomodam numerosos conflitos, articulam compromissos diferentes e têm objectivos diversos, a presente tese gira em torno da seguinte questão principal: haverá diferenças na escolha de estratégias de gestão de conflitos consoante os diferentes graus de importância (saliência) que os gestores atribuem aos diferentes *stakeholders*?

Esta questão central leva-nos a ter em conta o que alguns autores sugerem (e.g., Ferreira, Neves & Caetano, 2001): no contexto de um grupo ou de uma organização, falar de conflito pressupõe a sua ligação com o comportamento político, no sentido da sua influência de um grupo sobre outro. Pfeffer (1981), referido por Ferreira *et al.* (2001), por exemplo define comportamento político no contexto organizacional como sendo o equivalente a um conjunto de acções que têm lugar na organização para adquirir, desenvolver ou usar recursos e poder, com vista a satisfazer os interesses pessoais, numa situação caracterizada pela incerteza e divergência nas opções. Na verdade, para se entender qualquer estratégia de resolução de um conflito, é necessário ter em consideração o grau que cada uma das partes (*stakeholders*) possui em relação ao poder, bem como as causas que estão na origem do seu comportamento político (Ferreira *et al.*, 2001).

I – Enquadramento conceptual

1. A teoria dos *stakeholders* e a sua importância para as organizações:

As relações entre as organizações e a sociedade têm-se modificado, principalmente a partir dos anos oitenta. Novas exigências são solicitadas às organizações, exigências essas provenientes dos consumidores, colaboradores e da comunidade em geral. Os estudos organizacionais têm-se preocupado em entender e discutir as implicações dessas relações (Freeman, 1984).

Ao encontro dessas explicações, Freeman (1984), através da publicação de um livro, desenvolveu a chamada teoria dos *stakeholders*, em substituição ao modelo empresarial que, até então, existia. Para este autor, o modelo empresarial vigente, durante muitos anos, apenas tinha em conta a própria organização (empregados, accionistas) para o alcance dos seus objectivos. Tais objectivos eram alcançados pela tentativa de entendimento desses grupos internos e na mudança das suas necessidades e expectativas, caso fosse necessário para atingir uma determinada meta. Porém, as mudanças não deixavam, também, de ocorrer no ambiente externo da organização, o que proporcionava uma dificuldade cada vez maior, no alcance dos objectivos por parte desta. Assim sendo, os gestores, decisores e/ou proprietários dessas organizações precisavam de desenvolver estratégias para entender essas mudanças, bem como as relações entre esses grupos. Para tal, Freeman (1984), propôs um novo modelo de empresa que, essencialmente, passava a incorporar o ambiente externo, afirmando que os gestores eficazes são aqueles que conseguem entender estas relações e responder às necessidades e aspirações destes grupos, neste ambiente. Ele define estes grupos, ou *stakeholders*, como qualquer grupo que pode afectar ou pode ser afectado pela realização dos objectivos da empresa. Neste sentido, no ambiente organizacional existem relações de interdependência entre os diferentes componentes internos e externos e a organização em questão, normalmente marcadas por influências recíprocas que resultam num maior ou menor poder da organização em relação a estes actores. Assim sendo, a teoria dos *stakeholders* propõe que o comportamento estratégico dessas organizações deve assentar numa procura em direcção à satisfação desses grupos de forma equilibrada, já que por eles é influenciada, e podem restringir as acções da organização, sob pena do insucesso na implementação das suas políticas (Freeman, 1984).

Os estudos sobre *stakeholders* foram, então, apresentados numa ampla gama de enfoques. As diferenças eram, basicamente, quanto ao grau de importância dos *stakeholders* para as organizações. Para alguns autores, como Atkinson e Waterhouse (1997), Shankman (1999) e Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999) a importância dos *stakeholders* é determinada pelo

grau da sua contribuição para a performance organizacional. Segundo estes autores, o objectivo das organizações é atender a um *stakeholder* em particular, os accionistas. Os demais estão presentes e são importantes somente na medida em que possam contribuir para a produção de lucros.

Noutro extremo, encontramos autores como Freeman (1984, 1998), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), entre outros, que consideram que o objectivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*; os accionistas são apenas um grupo desses *stakeholders*. Não haveria, assim, segundo estes autores, interesses mais importantes ou legítimos que outros. Os *stakeholders* passaram a ser vistos como uma comunidade de referência possível, com base num critério de identificação, do tipo económico, político e moral. Este critério permitia operar a delimitação de contornos de um grupo, ao qual os actores sociais poderiam pertencer, sem que tivessem de se excluir de qualquer outro grupo. Esta abrangência constitui, ao mesmo tempo, a ambiguidade e a riqueza da abordagem dos *stakeholders*, uma vez que um indivíduo podia ser, simultaneamente, cidadão, accionista, empregado e cliente, inserindo-o assim numa sociedade em rede (Ferrary & Pesquieux, 2004; cit. por Carvalho, 2007).

A partir destas duas posições sobre a importância dos *stakeholders*, abre-se o debate sobre quais seriam os objectivos organizacionais e qual o papel dos *stakeholders*. Uma importante contribuição foi dada por Donaldson e Preston (1995). Os autores referidos categorizaram as abordagens sobre *stakeholders*, até então feitas, e dividiram-nas em três dimensões: a descritiva/empírica, a instrumental e a normativa.

Na dimensão descritiva/empírica, eles conjugam os estudos que visam descrever e/ou explicar características corporativas e comportamentos relativamente aos *stakeholders*. Entre os temas discutidos estão a natureza das organizações e como os gestores agem e/ou pensam. Assim, uma das principais ideias defendidas por Donaldson & Preston (1995) para a construção de uma teoria sobre *stakeholders* é a de que ela é passível de ser gerida. O objectivo não é só descrever situações existentes ou predizer relações de causa-efeito, "...mas também recomendar atitudes, estruturas e práticas que juntas constituam a gestão dos *stakeholders*..." (p.66). O papel dos gestores, bem como a sua percepção da importância, atributos e legitimidade de interesses dos *stakeholders* é um ponto importante e constitui a dimensão descritiva/empírica da teoria. A primeira questão de carácter descritivo a estabelecer refere-se ao conceito de organização. Assim, a visão clássica das organizações como "caixas negras", dá lugar a perspectivas em que o comportamento dos *stakeholders* afecta os resultados organizacionais, em especial o dos gestores (Jensen & Meckling, 1996; Shankman, 1999). Estes autores propõem um redimensionamento do conceito de organização como um "nexo de contratos" entre indivíduos. Os

contratos podem assumir a forma de trocas, transacções ou delegação de autoridade para a tomada de decisão. A delegação de autoridade, como uma das formas contratuais presentes nas organizações, faculta aos gestores as condições para gerir *stakeholders*. Deste modo, segundo Donaldson e Preston (1995), a responsabilidade e função dos gestores é "...seleccionar actividades e direccionar recursos para os legítimos *stakeholders*..." (p. 76). Apesar de não se estenderem na análise deste pressuposto, os autores consideram que as exigências morais para legitimar a função administrativa determinam a necessidade dos gestores de considerarem, não só os interesses dos accionistas (*shareholders*), mas de todos os *stakeholders*.

Relativamente aos estudos na dimensão instrumental, estes visam avaliar o impacto dos *stakeholders* na performance das organizações. Procuram perceber como as estratégias ou políticas, que melhoram o atendimento aos consumidores, colaboradores, fornecedores e a comunidade em geral, resultam num melhor desempenho das organizações (Donaldson & Preston, 1995).

Por fim, na dimensão normativa estão as contribuições que almejam "...interpretar a função da colectividade, incluindo a identificação dos princípios morais para a gestão organizacional..." (Donaldson & Preston, 1995, p. 65). É neste campo que os debates têm convergido, pois os princípios da teoria dos *stakeholders* têm-se fundamentado em princípios éticos. A proposta de uma teoria de *stakeholders*, fundamentada em bases éticas foi feita pelos autores mencionados anteriormente. Segundo esses autores, a construção de princípios morais e éticos dos negócios possibilita definir o papel e a importância dos *stakeholders* e a partir daí estabelecer a dimensão descritiva/empírica e a instrumental da teoria. A enunciação de uma teoria de *stakeholders* abre o debate quanto à sua fundamentação ética e sobre a possibilidade de se contrapor à teoria dos *shareholders*. Para a teoria dos *shareholders*, de ampla aceitação entre os economistas e muitos estudiosos organizacionais detentores de uma visão mais clássica, as organizações existem para produzir lucros, de forma a remunerar os accionistas/proprietários, pois só assim seriam capazes de manter os fluxos financeiros necessários à sua sobrevivência (Rawl, 1998).

Relativamente à definição em concreto de *stakeholders*, quando se fala da palavra *stakeholder* não é possível encontrar uma tradução literal para a língua portuguesa. Segundo Carvalho (2007), este termo refere-se a todos os envolvidos (accionistas, investidores, gestores de topo, colaboradores, fornecedores, credores, clientes, governo e outras instituições, sindicatos, comunidade e sociedade em geral) num processo de carácter temporário ou duradouro. No fundo, são todos aqueles que influenciam de forma decisiva o sucesso da organização ou de um projecto e que simultaneamente, também, são de alguma maneira, influenciados pelas acções de uma dada organização. Assim, uma organização que pretenda ter

uma existência estável e duradoura deverá procurar satisfazer, ao mesmo tempo e de forma equilibrada, as necessidades de todas as partes nela interessadas, ou pelo menos, das partes mais salientes.

Para Freeman (1990) *stakeholders* designa qualquer grupo de indivíduos que pode afectar ou ser afectado pela realização dos objectivos de uma organização. Porém, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), a definição de Freeman remete para todos aqueles que tem ou podem vir a ter um envolvimento ou um interesse nas actividades desenvolvidas por uma organização, não havendo implicações ou necessidade de reciprocidade de impacto. Sendo, ainda, que esta definição pode incluir no conceito de *stakeholder* uma infinidade de partes interessadas, como por exemplo terroristas, meios de comunicação, concorrentes ou até mesmo condições climáticas, já que todos eles afectavam a organização, mas aos quais não devia ser reconhecida legitimidade (Phillips, 1999). Por isso, segundo Jones e Wicks (1999) o conceito de *stakeholder* definido por Freeman era relativamente vago e a sua aplicação gerava confusão sobre a sua natureza e significado.

No sentido da sua delimitação mais restritiva, Donaldson e Preston (1995) foram os primeiros autores a procurar dar coerência ao conceito de *stakeholders*, definindo-os com base nos interesses legítimos que estes detinham na organização, o que implicava que os detentores de direitos fossem grupos ou pessoas que detinham interesses legítimos, logo reconhecidos e identificados.

O modelo apresentado por estes autores realçava o impacto recíproco das relações entre as partes interessadas e a organização, como podemos verificar na figura 1 abaixo:

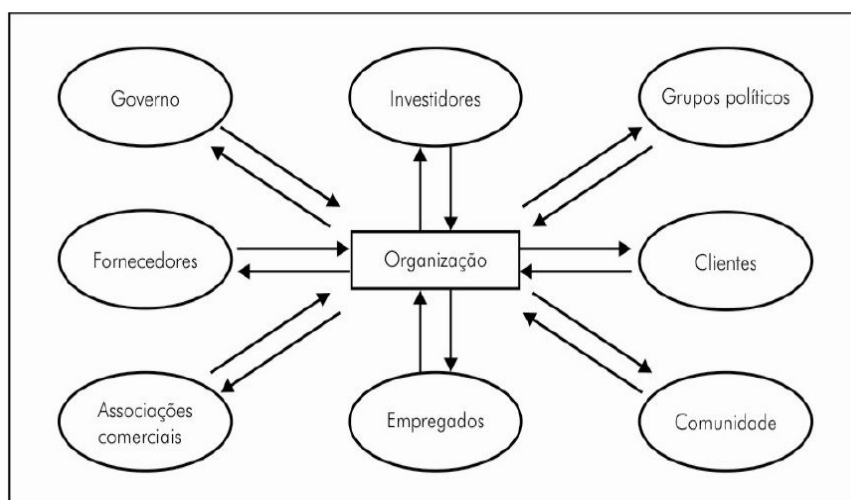


Figura 1: Adaptado de Donaldson & Preston (1995), cit. por Carvalho (2007), pp. 49.

A partir de Donaldson e Preston (1995), os *stakeholders* puderam ser vistos como indivíduos ou grupos de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados directa ou indirectamente, pelo comportamento de uma organização e que, assim, possuem algum interesse nas actividades desenvolvidas pela mesma. Assim, esta definição de *stakeholders* inclui todos aqueles que possuem a expectativa de obter ganhos com as operações bem sucedidas da organização. Cada *stakeholder*, consoante a posição ou estatuto que possui, tende a atribuir um peso relativo ao que dela espera. O que, segundo Carvalho (2007), procurando ir ao encontro das ideias defendidas por Weiss e Anderson (2004), provoca, frequentemente, conflitos de interesse e coloca muitas vezes desafios e dilemas aos gestores nas organizações.

Para ajudar a identificar quais os *stakeholders* que realmente contam para os gestores e para as organizações, vários autores (e.g., Clarkson (1995), Athkinson, Waterhouse e Wells (1997), Mitchell *et al.*, (1997), desenvolveram modelos teóricos de categorização, de modo a restringir os grupos de real interesse, ou seja, que tenham interesse para a actividade económica da organização. Assim, Clarkson (1995) distinguiu os constituintes organizacionais primários de secundários, ou seja, aqueles que seriam essenciais à sobrevivência e sucesso da organização, como por exemplo, os accionistas/investidores/proprietários, clientes, empregados e todos aqueles com poder de regulação ou outras formas de poder, com os quais havia uma forte interdependência. Os secundários eram aqueles com os quais a organização interagia, mas que não eram essenciais à sua sobrevivência, tais como os *media* e os grupos com interesses especiais.

Outra forma de categorização de *stakeholders* foi proposta por Atkinson, Waterhouse e Wells (1997). Estes autores consideravam ser possível distinguir dois grupos: os internos e os externos. Os *stakeholders* internos (clientes, accionistas, empregados e fornecedores) eram aqueles que poderiam comprometer a sobrevivência organizacional. Os *stakeholders* externos (comunidade, governo e outras organizações) aqueles que, apesar de terem alguma importância para a organização, não comprometiam a sua existência, pelo menos totalmente.

Uma outra proposta de categorização dos *stakeholders* muito referenciada na literatura e à qual vamos dar grande relevância e adoptar, é a de Mitchell, Agle e Wood (1997), conhecida pela tipologia dos três atributos ou modelo de identificação e saliência dos *stakeholders*. Segundo estes autores, as influências dos *stakeholders* numa organização podem ser descritas com base na posse de certos atributos que interferem com as relações que os *stakeholders* estabelecem com essa organização. Os atributos são três: o poder do *stakeholder* em influenciar a organização e os seus resultados; a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização e a urgência das exigências do *stakeholder* para com a organização.

1.1. O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997):

Não obstante a diversidade de definições de *stakeholders* existente, umas mais amplas e outras mais restritivas, algumas questões em comum tendem a emergir dessas definições, como por exemplo, em função de que interesses são geridas as organizações, ou a quem e para quem interessam as organizações, ou, ainda, quais desses interesses devem ter prioridade, relevância ou destaque para as organizações. Assim, os referidos autores, partindo da noção de *stakeholder* de Freeman (1984), propuseram um modelo de identificação e saliência desses *stakeholders*, baseado na identificação de um, dois ou três atributos, sendo possível chegar a uma tipologia ou categorização de *stakeholders*. Estes autores consideram que a relevância de determinados *stakeholders* está positivamente correlacionada com o número cumulativo destes atributos dos *stakeholders*. Estes atributos podem ser utilizados para determinar quem são os *stakeholders* com os quais a organização deve empregar recursos para satisfazer as suas necessidades e controlar se os esforços estão a ser dirigidos aos constituintes mais salientes (importantes) (Carvalho, 2007).

O trabalho de Mitchel *et al.* (1997) centrou-se, essencialmente, na tentativa de categorizar os diferentes grupos de interesse para uma organização, recorrendo a um modelo baseado na ênfase ou saliência dos *stakeholders para as organizações*, com base na existência de uma ou mais de três características (atributos) dos *stakeholders*: poder (de pressão), legitimidade, urgência (das solicitações/exigências). Ou seja, para estes autores, *stakeholders* são actores, internos ou externos, que afectam ou são afectados pela organização, de diferentes maneiras e intensidades (uns mais, outros menos), na medida em que adquirem entre um, dois ou três dessas características básicas, sendo a sua importância proporcional ao número de atributos em que se enquadra.

Por outras palavras, as organizações podem identificar os seus *stakeholders*, a partir da identificação do grau dos três atributos mencionados anteriormente:

- 1) O poder, definido por Carvalho (2007) como sendo o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar, ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que estes empreendam determinadas acções. É a capacidade de pôr alguém a fazer algo, com base no controlo de recursos, de competências técnicas, conhecimentos específicos, ou poder legal. Um *stakeholder* tem poder na relação com a organização quando ele impõe uma acção que é executada pela organização ou quando influencia a organização, mesmo com resistência desta. Significa que os interesses do *stakeholder* se sobrepõem aos da organização. Segundo Almeida (2003), os tipos de recursos utilizados para

garantir o poder na relação com a organização podem ter três origens: coerciva (baseada em recursos físicos de força, violência ou controlo de acontecimentos que são usados para fazer prevalecer a vontade do *stakeholder*), utilitária (baseada em recursos materiais ou financeiros que são utilizados ou podem vir a ser utilizados como base de troca para algo que interesse ao *stakeholder* ou que ameace a organização) e normativa (baseada em recursos simbólicos, sejam normativos ou sociais, que façam com que a vontade seja imposta através do reconhecimento pela organização, pela sua interpretação de como o *stakeholder* é identificado através de símbolos). Porém, segundo o autor mencionado, o poder é transitório, podendo ser adquirido ou perdido.

2) A legitimidade nas relações dos *stakeholders* pode ser definida como uma exigência sobre a organização, com base numa obrigação contratual ou legal, num estatuto sob risco. Um *stakeholder* com legitimidade é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização. Pode estar presente ou ausente, e pode variar conforme a percepção do seu detentor. Aparentemente, o atributo legitimidade é o mais fácil de ser identificado, se for entendido de uma maneira restrita como sendo de *stakeholders* com direitos de propriedade ou direitos morais comprometidos por serem formalizados. Porém, a legitimidade, como refere Carvalho (2007) "...não se refere apenas a contratos explícitos, observáveis, mas também a contratos implícitos que são dependentes da avaliação, da cognição e das construções sociais sobre o que seriam atitudes desejáveis..." (p. 69). Isto leva a que a legitimidade seja muitas vezes questionável. No entanto, a legitimidade é o atributo que dá ao *stakeholder* o direito ou o dever de praticar actos, sendo que estes são aprovados e garantidos pelo sistema social no qual a organização actua (Almeida, 2003).

3) A urgência na solicitação é um atributo cuja percepção é socialmente construída, podendo ser percebida correctamente ou não. É um atributo multi-dimensional, que introduz dinamismo na escolha dos constituintes, e é difícil de se medir. A urgência pode ser definida como a qualidade caracterizada pelo que é preciso fazer com rapidez, a necessidade manifestada de acção imediata.

Em sinopse, Mitchell *et. al.*, (1997) definem os três atributos considerando-os da seguinte forma: o poder refere-se à capacidade dos *stakeholders* para influenciarem o funcionamento e os resultados de uma organização, ou seja, vista como uma relação entre actores sociais, no qual o actor A pode obter do actor B algo que este último não faria sem a influência do primeiro; a legitimidade é definida com o grau em que um indivíduo ou

grupo tem direito formal ou efectivo sobre a organização, corresponde a uma percepção generalizada ou a um pressuposto de que as acções de uma dada entidade são desejáveis para um dado sistema socialmente construído e assente em determinadas normas, valores, crenças e definições; e a urgência é considerada como o grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata.

Com base nas dimensões acima referidas, Mitchell *et al* (1997) propuseram um modelo que permite identificar o papel dos *stakeholders*, analisar os seus interesses, e avaliar o tipo e grau de poder detido por estes, a partir da singularidade posicional das partes interessadas e da percepção dos gestores.

Na classificação proposta, pode observar-se a caracterização de cada *stakeholder*, de acordo com a atenção que lhe deve ser concedida no processo de planeamento. Esta atenção, traduzida em graus, irá depender da presença percebida dos três atributos fundamentais e com pesos dependentes da avaliação dos gestores relativamente áquilo que representa cada *stakeholder* e que, conseqüentemente, pode colocar as suas organizações em maior ou menor risco. Desta forma, os *stakeholders* podem ter um grau de importância baixo se apenas um atributo estiver presente, moderado se dois atributos estiverem presentes e alto se todos os três atributos estiverem presentes.

Dentro desta tipologia, e com base nas diferentes combinações desses atributos, os autores propõem que os actores que não possuem pelo menos uma destas características, não afectam ou são afectados pela organização, portanto, não são *stakeholders*, pois não recebem atenção por parte da organização. A tipologia proposta por Mitchell *et al.* (1997), conforme podemos visualizar na figura 2, tem em conta o conflito de interesses que ocorre dentro dela e que, muitas vezes, leva á emergência de possíveis conflitos. Esta tipologia é dinâmica e permite ser operacionalizada, já que consegue identificar o grau de cada um destes atributos nos diferentes *stakeholders* num determinado período de tempo e espaço.

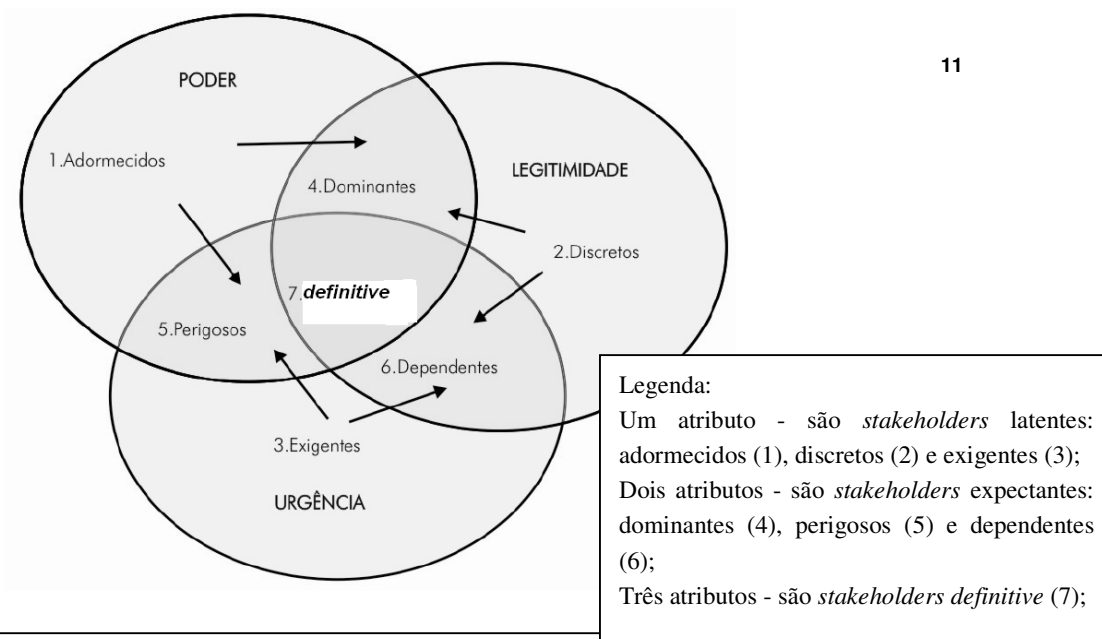


Figura 2: Tipologia dos *stakeholders* (atributos presentes)
 (adaptado de Mitchell *et al.*, 1997.)

Assim, dentro da tipologia proposta por estes autores, torna-se necessário descrever a combinação dos três atributos citados, em diferentes composições, originando sete tipos de *stakeholders*, agrupados em três categorias:

a) *Stakeholders latentes*, classificados em: **adormecidos**, que possuem poder, mas que não têm qualquer legitimidade ou urgência, fazendo com este atributo fique nulo; **discretos**, que possuem a legitimidade, porém sem nenhuma urgência ou poder, sendo que o seu reconhecimento por parte da organização se dará de uma forma discricional e sobre bases filantrópicas; **exigentes**, que possuem a urgência, mas não apresentam qualquer tipo de poder ou legitimidade, sendo considerados aqueles que mais “incomodam” a organização;

b) *Stakeholders expectantes*, classificados em: **dominantes**, que possuem poder e legitimidade, mas não têm qualquer urgência, pois fazem parte da aliança dominante na organização; **perigosos**: que possuem urgência e poder, porém sem nenhuma legitimidade, o que faz com que esta categoria tenda a recorrer a práticas coercivas, sabotagem, por exemplo, para obter reconhecimento; **dependentes**, que possuem urgência e legitimidade, mas não apresentam qualquer tipo de poder dentro ou fora da organização, a ponto de fazerem com que os seus interesses sejam ouvidos;

c) *Stakeholders definitive*¹: que possuem os três atributos, ou seja,

¹ Por não haver concordância entre autores sobre o termo em português que melhor traduza o que os autores Mitchell, *et al.*, (1997) queriam explicitar optamos por manter o original em inglês. Porém, o termo *definitive* revela uma ideia de determinante, crucial, essencial e fundamental.

são os *stakeholders expectantes* que, ao conseguir o ganho de mais um atributo, tornam-se mais importantes que os demais.

A identificação passa, num primeiro momento, por reconhecer a possibilidade de um *stakeholder* exercer pressão sobre a organização para que as suas exigências tenham que ser atendidas. Tal possibilidade cresce à medida que o constituinte adquire os atributos fundamentais, sendo que, ao conquistar os três atributos, estará em condições de influenciar a organização. A ausência dos três atributos caracteriza um constituinte como não *stakeholder*. Um constituinte que possui apenas um dos atributos é considerado latente, o que não garante nenhuma atenção por parte da organização (Carvalho, 2007).

A identificação da relevância de *stakeholders* que esta grelha possibilita é um instrumento útil que poderá orientar a actuação de quem tem que decidir e gerir organizações. A identificação e a análise de que pessoas, grupos e instituições são afectados pela acção de uma dada organização, quais os que com ela interagem continuamente, de que modo essa interacção contribui para o seu sucesso ou insucesso, constitui informação importante. Alguns autores referidos no estudo da autora anteriormente citada (e.g., Adler & Chaston, 2002; Danov, Smith & Mitchell, 2003; Leisinger & Schmitt, 2001; Neville *et al.*, 2004; Olden, 2003; Pajunen *et al.*, 2005; Post *et al.*, 2002; Rodrigues, 2005; Whysall, 2000) afirmam que, parte do sucesso de uma organização está dependente da gestão que é feita dessas relações.

A autora reforça a ideia de que "...é possível optar e cabe aos gestores de uma dada organização decidirem quais os constituintes organizacionais e quais os interesses a que querem e devem dar prioridade, escolherem como se relacionar com eles de forma satisfatória e mutuamente vantajosa..." (p. 76). Assim, desenvolver acções apropriadas aos interesses de ambas as partes e ter em conta que diferentes grupos de constituintes requerem diferentes abordagens (Boatright, 2003; Rodrigues, 2005) não é tarefa fácil e pode constituir fonte de potenciais conflitos.

Deste modo, no âmbito da abordagem dos *stakeholders*, os gestores constituem um grupo de actores organizacionais de destaque, já que a esse grupo lhe compete a responsabilidade de conciliar interesses divergentes, tomar decisões estratégicas e gerir a distribuição eficaz dos recursos organizacionais, de forma a responderem às exigências dos grupos de *stakeholders* mais importantes. Embora os outros *stakeholders* possam pressionar os *stakeholders* "gestores" (em função do poder e legitimidade que detêm) ou exigir urgência na satisfação das suas exigências, são os gestores quem determina quais os *stakeholders* que são salientes e que, por conseguinte, receberão maior atenção por parte dos gestores (Carvalho, 2007).

Segundo Ingley e Walt (2004) compete, então, aos gestores promover a compatibilização de interesses, plurais e legítimos, ter em conta as

expectativas e as exigências dos diversos grupos de interessados, no sentido de prevenir a emergência de conflitos que possam comprometer a performance organizacional. E, quando tal não é possível, importa procurar gerir adequadamente os conflitos que possam surgir, a fim de não comprometer a sobrevivência e os resultados que as organizações pretendem alcançar.

Uma organização (através dos seus gestores) que consiga atender, de forma equilibrada, às necessidades e expectativas dos seus principais *stakeholders*, conseguirá mais facilmente obter bons resultados a todos os níveis (Hillman & Keim, 2001). Assim, uma adequada identificação dos *stakeholders-chave* poderá ter uma influência positiva na criação de resultados organizacionais (Bryson, 2004). Isto porque, segundo Coff (1999), o sucesso organizacional passa em grande medida pela capacidade das organizações gerirem adequadamente os relacionamentos, a influência e o poder que os *stakeholders* exercem sobre elas e a sua capacidade de gerirem recursos vitais ao seu funcionamento.

Os diferentes grupos de *stakeholders*, desempenhando uma função estratégica na organização, são motivados por um conjunto de objectivos que na maior parte das vezes são conflitantes, pelo que compete às organizações e aos seus gestores a procura de uma posição de equilíbrio, de convergência de interesses. Porém, muitas vezes, ou na maior parte das vezes, os conflitos tornam-se inevitáveis, no entanto passíveis de serem geridos. É segundo esta premissa, que a presente dissertação é alicerçada. Visto que vai procurar entender quais as estratégias, de gestão de conflitos que, são utilizadas consoante a saliência (ou falta dela) que o *stakeholder* “gestor” atribui aos *stakeholders* tidos como importantes/salientes.

2. O conflito nas organizações:

A vida organizacional é complexa e definida por relações de poder e, portanto, é inevitável que os conflitos surjam como parte integrante dessa vida (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2005). Os conflitos não emergem enquanto fenómenos isolados, isto é, relacionam-se com interacções passadas, têm implicações nas intenções futuras e, ao longo do tempo, podem emergir diferentes padrões de conflitos como resultado de diferentes preocupações e objectivos (Dimas *et al.*, 2005).

Para que uma situação seja considerada um conflito é essencial que cada uma das partes envolvidas percepcione e tenha consciência da situação como tal. As partes encontram-se em conflito quando as acções de uma interferem, obstruem ou tornam o comportamento da outra parte menos eficaz, causando uma situação de tensão (Cunha *et al.*, 2005). Para Boulding (1962), referido por Dimas *et al.* (2005), é essencial que, pelo menos uma das partes envolvidas na interacção se consciencialize da existência de divergências e/ou desejos incompatíveis e irreconciliáveis, para que o

conflito surja. Pruitt e Rubin (1986, *cit.* por Dimas *et al.*, 2005), para além da percepção de uma divergência, acrescentam a crença de que as aspirações actuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo.

Quando se falamos em conflito, associa-se, geralmente, o conflito a uma certa ideia de perigosidade ou de malefício, assumindo, por isso, uma conotação negativa de algo que é necessário a todo o custo evitar, uma vez que é destrutivo e irracional. Por isso, a preocupação das pessoas será o de evitamento. Trata-se da visão tradicional do conflito, cujas consequências negativas são referidas por Sekion, Blondin, Fabi, Beyssere des Horts e Chevalier (1993).

Aeste propósito, De Dreu (1997) refere que, esconder o conflito existente entre chefe e subordinado, pode conduzir ao fenómeno de “*groupthink*”, com consequências muitas vezes desastrosas para o desempenho do grupo. Da mesma forma, em termos organizacionais a prática de procurar homogeneização de pontos de vista, mediante a criação de falsos consensos e de supressão das minorias dissidentes, reduz muitas vezes a criatividade, a inovação e a independência necessárias á competitividade organizacional. Por outras palavras, uma política de evitamento de conflitos pode traduzir-se a médio/longo prazo numa escalada de conflito (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Segundo Ferreira *et al.* (2001), a introdução da ideia de que os indivíduos ou grupos podem divergir em matéria de interesses ou de objectivos, e que tal divergência é algo natural, altera a atitude das pessoas face ao conflito; este passa a ser visto não só como inevitável, mas também como aceite e útil na medida em que pode permitir melhorar alguns aspectos do funcionamento individual (e.g., criatividade, interdependência, etc.) ou organizacional (e.g., produtividade, competitividade, eficácia, clima social, etc.). Esta é uma visão mais actual e recente sobre o conflito organizacional, que o encara não só como um dado de facto, mas também como algo que é necessário encorajar em termos de surgimento, no pressuposto de que o conflito é algo de benéfico para estimular a inovação e criatividade dos comportamentos, das atitudes e das cognições (Ferreira *et al.*, 2001).

A definição e delimitação do conflito organizacional, revela-se uma tarefa difícil devido à multiplicidade de definições presentes na literatura sobre este conceito teórico. Por esta razão, neste trabalho, centrar-nos-emos nalgumas perspectivas sobre conflitos consideradas pertinentes e frequentemente citadas na literatura deste domínio. Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973), referidos por Dimas (2007), definem conflito como um processo interactivo no qual os objectivos de um actor são, em certo grau, incompatíveis com os comportamentos e objectivos de outro (s) actor (s).

Thomas (1972), de modo algo diferente, define conflito como um processo que tem inicio quando uma parte percebe que a outra frustra ou vai frustrar em algo que deseja. Pruitt e Rubin (1968) consideram o conflito

como divergência de interesses percebida ou a crença de que as aspirações actuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo.

Mais recentemente, Robbins (1996) define o conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente desenvolvido por A no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objectivo através de alguma forma de bloqueio que resulta da frustração de B. Ainda, na perspectiva de Deutsch (2003), um conflito ocorre quando existem actividades incompatíveis, sendo que duas acções são incompatíveis quando a presença de uma inibe, obstrui ou torna a outra menos eficaz.

Segundo refere Dimas (2007), indo ao encontro das ideias de Baron (1990), não sendo idênticas, as definições existentes convergem relativamente a alguns elementos, nomeadamente: é relativamente consensual que o conflito envolve interesses opostos entre indivíduos e grupos numa situação ganhar-perder; estes interesses devem ser reconhecidos como incompatíveis para que exista conflito; o conflito envolve a crença, por cada parte, de que a outra vai ameaçar os seus interesses; o conflito é um processo, acontece como resultado das relações existentes entre os indivíduos, os grupos e/ou as organizações e reflecte as suas interacções passadas e os contextos em que emerge; por último, implica acções desenvolvidas por pelo menos uma das partes com o fim de bloquear o alcance dos objectivos da outra parte. Segundo Dimas (2007) "...a emergência de um conflito não está, então, dependente da existência de uma incompatibilidade de objectivos – a coexistência de ideias, opiniões, pontos de vista divergentes em relação a um mesmo alvo comum pode tornar-se conflitual..." (p.98).

É, então, de concluir que, um conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo, isto porque, implica um elevado envolvimento da situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de tensão entre as partes (Robbins, 1996).

Quando nos referimos ao conceito "conflito organizacional" podemos situar-nos a vários níveis, como ao *nível interorganizacional* ou ao *nível intraorganizacional*, sendo este último, aquele que nesta dissertação será alvo da nossa atenção.

O conflito *intraorganizacional* pode ser conceituado como uma situação envolvendo duas ou mais pessoas que trabalham numa mesma organização e possuam diferenças ao nível das crenças, dos valores, ou dos objectivos que, de alguma forma, influenciam a habilidade de trabalharem juntas e/ou afectam o seu ambiente de trabalho (Jameson, 1999). Essas situações são comuns nas organizações e, em geral, afectam o seu desempenho e a sua eficiência. O gestor, preocupado em garantir a eficiência organizacional tende, em geral, a tentar eliminar, minimizar ou gerir as situações de conflito. Como os conflitos são, no senso comum,

compreendidos como prejudiciais à organização, é bastante natural que as acções a serem tomadas não sejam diferentes das que procuram simplesmente eliminar o conflito.

Há já algum tempo, alguns teóricos organizacionais defendem que o conflito possui na sua essência alguns aspectos positivos para a organização (Blake & Mouton, 1997; Buntzman, 1992; Fustier, 1982; Likert & Likert, 1980; Rahim, 2001; Schellenberg, 1996; Thomas, 1992). Tais situações poderiam constituir oportunidades para o desenvolvimento organizacional. O conflito, apesar de, aparentemente, parecer um fenómeno prejudicial seria, caso adequadamente gerido, uma espécie de mola propulsora para actividades importantes como a inovação, a mudança e a aprendizagem nas organizações.

Desde meados do século XIX que diversas abordagens dão ênfase ao estudo sobre o conflito organizacional no âmbito das ciências sociais (Schellenberg, 1996). Essas abordagens podem estar relacionadas com as diferentes perspectivas, no âmbito dos estudos organizacionais, que vêem a organização como sistemas racionais, naturais ou sistemas abertos (Scott, 1998). Por exemplo, a abordagem chamada interaccionista (Schellenberg, 1996) ou contemporânea (Rahim, Garret & Buntzman, 1992), defende a existência de conflitos como essenciais para o desenvolvimento organizacional, devendo o fenómeno ser gerido ao invés de evitado (Chanlat, 1996; Rahim, Garret & Buntzman, 1992; Rahim, 2001; Schellenberg, 1996). Nesta abordagem, o conflito pode ser classificado como funcional ou disfuncional, segundo a sua contribuição (ou não) para a eficácia organizacional (Rahim, 2001; Thomas, 1992).

Muitos gestores, no entanto, parecem não deter as competências ou habilidades necessárias para gerir eficazmente o conflito. Em muitos casos, não há sequer uma consciência de que o conflito pode ser funcional, não se desenvolvendo, por conseguinte, outra acção senão procurar eliminá-lo. Porém, segundo Sheppard (1984), o pressuposto da gestão de uma empresa e em especial do gestor deveria ser o de criar condições e situações em que o conflito – parte integrante da vida organizacional – pudesse ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos. Os estruturalistas indicam as numerosas e importantes funções sociais do conflito e não concordam com qualquer repressão artificial deste. Isto porque, é através do conflito que se pode proceder a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real, e assim, atingir a harmonia na organização. O conflito gera mudanças e provoca inovações, na medida em que as soluções são alcançadas. Todavia, essas soluções constituirão a base de novos conflitos que darão origem a novas mudanças, as quais provocarão outras inovações e assim sucessivamente (Chiavenato, 1993).

Se o conflito for disfarçado e/ eliminado, as partes em conflito poderão procurar outras formas de expressão, tais como o abandono do

emprego ou o aumento de acidentes de trabalho que, no fim, apresentam também desvantagens, tanto para os indivíduos como para a organização (Chiavenato, 1993)

As teorias sobre conflito intraorganizacional sugerem, principalmente, dois tipos diferentes de tratamento do fenómeno: as abordagens tradicionais, que defendem a sua eliminação sempre que possível; e as abordagens contemporâneas, que procuram alternativas para a sua gestão, mantendo-o em níveis adequados conforme as necessidades organizacionais (Rahim, 2001).

2.1. A gestão de conflitos

Como foi referido anteriormente, as abordagens tradicionais do conflito sublinhavam o carácter prejudicial, destrutivo deste fenómeno organizacional e postulavam a sua resolução como condição para a manutenção da estabilidade e para o alcance dos objectivos organizacionais. Sendo assim, a ênfase da investigação era colocada na procura das estratégias de resolução de conflitos que permitissem com eficácia reduzir, eliminar o episódio conflitual. Porém, Rahim (2002), numa perspectiva interaccionista, refere que as organizações actuais precisam de uma adequada gestão dos conflitos (*conflict management*) e não de uma resolução de conflitos (*conflict resolution*). Mas, segundo o autor “...conflict management does not necessarily imply avoidance, reduction, or termination of conflict...” (Rahim, 2002, p. 208). Assim, nesta lógica, gerir conflitos não passa, necessariamente, por solucioná-los, mas sim por reconhecer a existência de aspectos construtivos/funcionais e de aspectos destrutivos/disfuncionais nos conflitos e na capacidade de ganhar os primeiros reduzindo os segundos. Ainda, de acordo com Rahim (2002) gerir adequadamente as situações conflituais traduz-se na capacidade de contribuir para o aumento da aprendizagem organizacional e da eficácia, satisfazendo as necessidades de todos os *stakeholders* e pautando o comportamento por critérios éticos.

2.2. Tipologias de estilos de gestão de conflitos

Até aos anos 60, os investigadores conceptualizaram as estratégias de gestão de conflitos numa lógica unidimensional: cooperativas *versus* conflituais; cooperativas *versus* competitivas (Thomas, 1992). Porém, os modelos mais recentes, influenciados pelos trabalhos de Blake e Mouton (1964), referidos nos estudos de Dimas (2007), substituíram esta perspectiva unidimensional por uma grelha bidimensional. Cada um dos modelos identifica diversos estilos de gestão de conflitos que variam em função de duas dimensões (e.g., preocupação com as relações *vs* preocupação com os objectivos pessoais; orientação para os resultados do próprio *vs* orientação

para os resultados do outro), as quais, embora recebam designações diferentes em função dos autores que as desenvolveram, se baseiam em assunções similares (Thomas, 1992).

Existem variadíssimos modelos bidimensionais de gestão de conflitos, tal como refere Thomas (1992), porém são os modelos de Thomas (1976, 1992) e o de Rahim e Bonoma (1979), os mais referidos pela literatura da especialidade. Ambos os modelos distinguem duas dimensões que caracterizam a intenção estratégica: uma dimensão traduz o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus interesses, designada por “assertividade” no modelo de Thomas e por “preocupação consigo” no modelo de Rahim e Bonoma; a outra dimensão reflecte o grau em que cada uma das partes se preocupa activamente com a outra parte, recebendo o nome de “cooperação” no modelo de Thomas e de “preocupação com os outros” no modelo de Rahim e Bonoma. Da combinação destes dois modelos, resultam cinco estilos de gestão de conflitos: integração/colaboração (alta assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros), domínio/competição (alta assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros), evitamento (baixa assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros) e compromisso (misto de assertividade/preocupação consigo e de cooperação/preocupação com os outros) (Dimas, 2007).

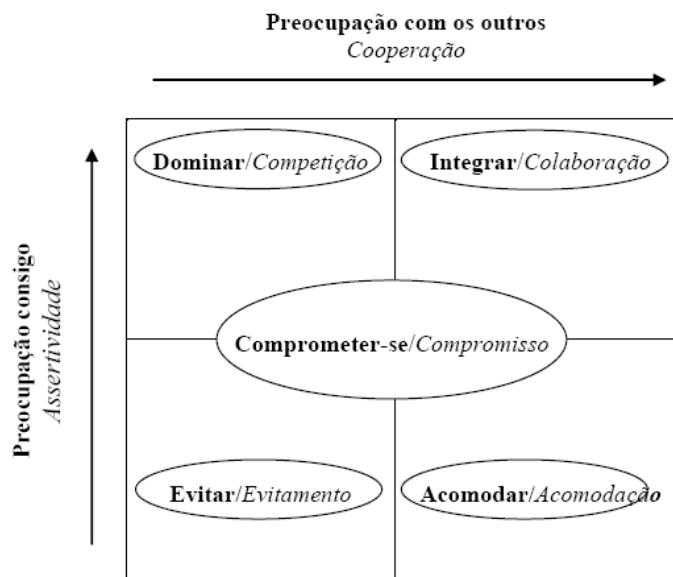


Figura 3 – Os Estilos de Gestão de Conflitos [adaptado de Rahim, 1983, *cit. por*]

O estilo integrativo caracteriza-se pela partilha de informação entre as partes envolvidas no episódio conflitual tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para todos. Neste processo de colaboração, os indivíduos exploram de uma forma construtiva as diferentes formas de pensar um problema e procuram soluções que integrem os vários interesses envolvidos. A adopção desta orientação comportamental implica, assim, abertura, troca activa de informações, procura de alternativas e análise das diferenças existentes com o intuito de encontrar resoluções partilhadas e aceites por todos (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Por outras palavras, e segundo Prein (1983) esta estratégia remete para a elevada preocupação em satisfazer os interesses de ambas as partes (forte valorização da auto e hetero satisfação), procedendo-se à busca de uma solução óptima para todos os envolvidos. Directa e cooperativa, a integração é um estilo favorável à abertura das linhas de comunicação, á procura e á partilha de informação entre os membros

Segundo Rahim (1992), a estratégia integrativa engloba duas fases essenciais: fase de confrontação e fase de resolução de problemas. Na fase de confrontação, os indivíduos esclarecem abertamente as divergências existentes e procuram as verdadeiras causas que estão na base do conflito num problema, procurando activamente soluções que traduzem um ganho conjunto.

A estratégia “acomodação” caracteriza-se pelo recurso a cedências unilaterais. A parte em conflito que adopta este estilo, procura minimizar as diferenças existentes e sobrevalorizar os pontos de acordo, visando, desta forma, a satisfação dos objectivos da outra parte. Os interesses individuais são negligenciados pelo que, de certa forma, supõe um sacrifício para quem adopta (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). É uma estratégia indirecta e cooperativa, na qual se valorizam os interesses dos restantes indivíduos em detrimento dos seus próprios. A estratégia contrária à acomodação designa-se domínio/competição.

Segundo Pruitt (1983), dominar ou competir traduz-se na adopção clara de uma estratégia ganhar-perder, isto porque a parte em conflito que adopta esta estratégia considera como prioritários os seus interesses e objectivos e negligencia os interesses da outra parte. Basicamente, consiste na utilização do poder como estratégia, caracterizando-se, simultaneamente, pela directividade e não cooperação. Nesta, uma das partes valoriza a própria satisfação e relativiza, ao invés, a satisfação de outrem, remetendo-a para segundo plano. A estratégia “evitamento” caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente: a parte em questão que adopta esta orientação comportamental retira-se (física ou psicologicamente) da situação conflitual, evitando envolver-se no assunto (baixa valência na auto

e hetero satisfação).

Finalmente, a estratégia “de compromisso” traduz-se na procura de uma solução de meio-termo para o conflito. Caracteriza-se por um certo grau de preocupação quer consigo, quer com a outra parte, o que possibilita a satisfação parcial de ambos os intervenientes envolvidos. Este estilo é moderadamente directo e cooperativo, predominando em situações que envolvam partes com grau de poder equitativo (Phillips & Cheston, 1979).

Segundo Walton e McKersie (1965), as cinco estratégias de gestão de conflitos descritas anteriormente podem ser condensadas em termos de duas dimensões tácticas²: a dimensão distributiva e a dimensão integrativa, que representa a figura 4.

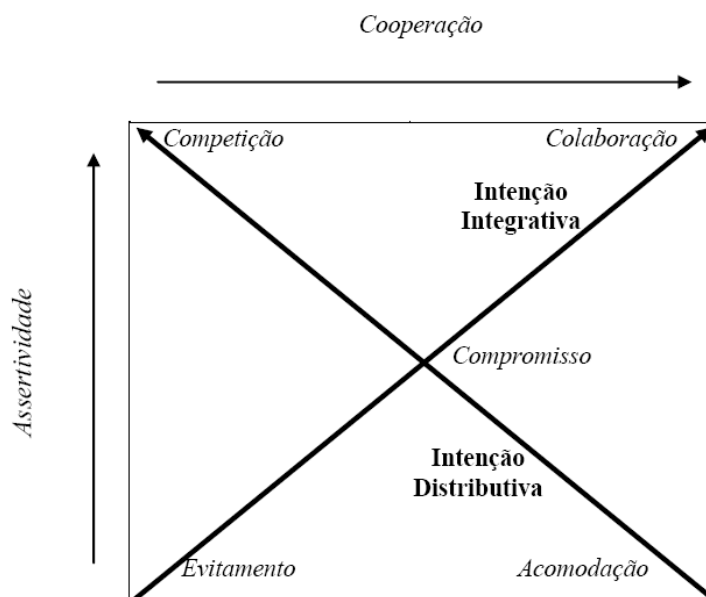


Figura 4 - Dimensão integrativa e dimensão distributiva (adaptado de Thomas, 1992, p.671)

A dimensão distributiva representa a intenção de cada parte envolvida na situação conflitual para satisfazer proporcionalmente os interesses/objectivos existentes. Trata-se, por isso, de um dar e de um receber que envolve uma partilha relativa de ganhos. A competição representa o extremo superior da dimensão distributiva e traduz-se no ganho máximo para a parte em conflito que a adopta enquanto a acomodação representa a situação de dar o mais possível, situando-se no extremo inferior

² As intenções tácticas são mais específicas e restritas que as cinco intenções estratégicas e tem sido, essencialmente, analisadas no contexto da literatura sobre negociação (Dimas, 2007).

da dimensão referida (Thomas, 1992).

A dimensão integrativa envolve a intenção de cada parte para satisfazer totalmente os interesses/objectivos que constituem a fonte de conflito. A colaboração representa o ganho total para ambas as partes, traduzindo-se no encontrar de uma alternativa capaz de satisfazer totalmente os protagonistas, e o evitamento situado no extremo inferior da dimensão integrativa, traduz uma situação de ganho nulo para ambas as partes.

Relativamente a alguns estudos empíricos desenvolvidos nesta área, sobretudo em conflitos interindividuais, Rahim e Buntzman (1989), revelam que a integração é a estratégia utilizada com maior frequência, sendo a estratégia de evitamento a menos utilizada. A integração revela-se, também, a estratégia mais utilizada nas diferentes culturas, embora a adopção de estratégias de domínio varie significativamente com a natureza individualista ou colectivista da sociedade (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Elsayed-Ekhouly & Buda; Kozan, 1996).

Na população portuguesa, Dimas (2007) confirma, embora parcialmente, os mesmos resultados: a estratégia mais frequente é a integração, seguida do evitamento, da acomodação e, por fim, do domínio. Todavia, a preferência do estilo integrativo não é sempre corroborada. Por exemplo, numa investigação desenvolvida por Cosier e Ruble (1981) a competição foi a técnica mais utilizada pela amostra estudada, seguindo-se-lhe as técnicas ditas colaborativas. Posto isto, dados que diferem de um consenso total, parecem apoiar a inexistência de um estilo que se mostre adequado a todo e qualquer contexto. Variáveis como a interdependência dos membros, o poder intrínseco às partes envolvidas, as motivações e o suporte organizacional, são exemplos dos factores que matizam a eficácia das estratégias descritas anteriormente (Derr, 1978). Neste sentido, segundo Phillips e Cheston (1979) as abordagens integrativas mostram-se mais adequadas nos conflitos com origem em dificuldades comunicacionais, pelo contrário, situações conflituais inerentes a valores pessoais são geridas mais eficazmente através de estilos controladores (i.e., a competição).

Apesar da frequência com que a integração, a competição e o evitamento são referidos na literatura pela sua associação à percepção de competência, por oposição a estratégias de carácter acomodativo e de compromisso (Gross & Guerrero, 2000), não será legítimo concluir pela existência de uma estratégia universalmente eficaz quando aplicada na gestão de conflitos. No decurso de uma situação conflitual, é da combinação de diversos estilos (e.g., competição, integração e compromisso) que emergem os resultados mais satisfatórios, sendo a sua adequação e eficácia, factores contingentes à realidade organizacional. Estes dados são consonantes com a ideia de que as intenções estratégicas não seguem um

curso passivo. O decorrer da situação conflitual incentiva a mudança nas perspectivas e, simultaneamente, nas emoções dos indivíduos, desencadeando constantes transformações nos comportamentos exibidos (Thomas, 1992).

Em suma, baseando-nos nas perspectivas dos autores referidos, somos levados a supor que não existe uma estratégia universalmente eficaz na gestão de conflitos, pois uma mesma estratégia pode ser perspectivada por uma pessoa ou grupo como sendo eficaz, e por outros como sendo inadequada. Deste modo, o presente estudo irá procurar, numa lógica exploratória, procurar perceber quais as estratégias que os gestores mais recorrem e quais as variáveis que melhor explicam as escolhas, relacionando estas variáveis com a saliência que os gestores atribuem aos diferentes *stakeholders* organizacionais.

II – Objectivos

Ao avaliar pela quantidade de publicações dedicadas à gestão dos *stakeholders* e apesar de a abordagem dos *stakeholders* ser uma temática relativamente recente, somos levados a admitir que esta constitui uma área de enorme interesse, tanto no meio académico como no mundo empresarial, o mesmo acontece e pode ser dito sobre a temática da gestão de conflitos. Assim, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão da análise dos *stakeholders* organizacionais e do seu impacto no comportamento organizacional, nomeadamente nos estilos de gestão de conflitos adoptados, com este estudo pretendemos tentar responder às seguintes questões:

- Qual o *stakeholder* ao qual os gestores atribuem mais saliência?
- Qual a estratégia de gestão de conflitos mais utilizada pelos gestores?

Partindo destes objectivos e recorrendo a uma amostra de organizações, as variáveis consideradas no estudo são: os quatro diferentes estilos de gestão de conflitos (integração, acomodação, domínio e evitamento) e os três atributos dos *stakeholders* (poder, urgência, legitimidade).

Com o intuito de cumprirmos os objectivo anteriormente explicitados, e tendo em conta o carácter exploratório deste estudo, bem como os estudos anteriormente realizados neste âmbito, elaborámos as seguintes hipóteses de investigação.

H1 – A estratégia de gestão de conflitos adoptada pelos gestores está

relacionado com a saliência por eles atribuída aos dois grupos de *stakeholders* considerados nesta investigação (sócios/accionistas e colaboradores).

H1a – A estratégia de gestão de conflitos adoptada pelos gestores em relação ao grupo de *stakeholder* “sócios/accionistas”, está relacionado com o grau de poder, legitimidade e urgência que os gestores associam a este grupo.

H1b – A estratégia de conflitos adoptada pelos gestores em relação ao grupo de *stakeholder* “colaboradores”, está relacionado com o grau de poder, legitimidade e urgência que os gestores associam a este grupo.

H2 – A estratégia de gestão de conflitos “Integração” é a mais utilizada pelos gestores.

III – Metodologia

1- Caracterização da amostra

O presente estudo incidiu sobre uma amostra constituída por um total de 58 sujeitos. Esta inclui sujeitos de 47 empresas de três sectores diferentes: empresas de serviços (37,9%), empresas comerciais (31,0%) e empresas industriais (27,9%), maioritariamente localizadas na zona centro do país³ e com 4 tipos diferentes de dimensão³: micro-empresas (20,7%), pequenas empresas (43,1%), médias empresas (17,2%) e grandes empresas (19,0%).

Os sujeitos da amostra variam em três tipos diferentes de função desempenhada: gestores proprietários (31%), gestores não proprietários (27,6%) e chefes de departamento (41,4%).

A amostra é composta maioritariamente por homens (n=58), correspondendo a 61% dos sujeitos da amostra.

As características demográficas da amostra, mais relevante para o presente estudo, são apresentadas, mais detalhadamente, na tabela 1.

³ Recorremos à amostragem por conveniência ou acessibilidade, a qual assenta na utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, de natureza formal ou informal, que facilitam o acesso á amostra (Hill & Hill, 2000). Este método tem como vantagem o facto de ser rápido, barato e fácil. No entanto, ao utilizar este tipo de amostragem, os resultados e as conclusões que se aplicam à amostra em causa, dificilmente podem ser extrapolados com confiança para o Universo (Hill & Hill, 2000).

³ Nesta investigação utilizámos a definição de micro, pequena, média e grande empresa de acordo com o critério “número de trabalhadores” estabelecido pela Comissão Europeia (informação retirada em abril de 2005 do sítio do IAPMEI – www.iapmei.pt; cit por Carvalho, 2007, p. 236): micro-empresa – menos de 10 trabalhadores; pequena empresa – menos de 50 trabalhadores; média empresa – menos de 250 empresas; grande empresa – a partir de 250 trabalhadores.

Tabela 1. Características demográficas da amostra (N=58)

Características		N	Percentagem (%)
Género	Feminino	18	31.0
	Masculino	40	69.0
	Total	58	100.0
Tipo de empresa	Empresa Industrial	16	27.6
	Empresa Comercial	18	31.0
	Empresa de serviços	22	37.9
	Total	56	96.5
Dimensão da empresa	Micro-empresa	12	20.7
	Pequena empresa	25	43.1
	Média empresa	10	17.2
	Grande empresa	11	19.0
	Total	58	100.0
Função desempenhada	Gestor proprietário	18	31.0
	Gestor não proprietário	16	27.6
	Chefe de departamento	24	41.4
	Total	58	100.0

2- Instrumentos

No presente estudo optámos pela utilização do método do inquérito. O inquérito permite recolher informação sobre uma variedade de comportamentos relativos, tanto ao presente como ao passado dos inquiridos, que por questões de ordem prática e/ou deontológica, não são

passíveis de observação por parte do investigador (Ghiglione & Matalon, 1992). A técnica de recolha de informação a que recorreremos foi o questionário auto-administrado. O questionário possui, em relação á entrevista e á observação directa, a vantagem de gerar menos reactividade dos respondentes e uma interferência mínima do investigador (Alferes, 1997).

O questionário auto-administrado é, por um lado, caracterizado pela facilidade de aplicação a amostras numerosas, pela economia em termos financeiros e temporais, garantindo uma maior privacidade aos respondentes, reduzindo, assim, o efeito da desejabilidade social (Rossi, Wright & Anderson, 1983). Por outro lado, possibilita a codificação e quantificação das respostas, permitindo a sua replicabilidade e a comparação entre sujeitos ou grupos de sujeitos. Todavia, o questionário apresenta desvantagens, na medida em que impossibilita a garantia de que as instruções, o sentido das questões e a escala de resposta sejam correctamente compreendidas pelos respondentes (Alferes, 1997). Por outro lado, os questionários são pouco flexíveis na aplicação, pelo seu elevado grau de estruturação e os sujeitos não têm a possibilidade de clarificar as suas respostas ou explicar a sua opinião (Rossi *et al.*, 1983).

No presente estudo, recorreremos à aplicação da escala de “Gestão de Stakeholders” (GS) e á escala ROCI II – Forma Individual (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*).

2.1- Inventário do Conflito Organizacional de Rahim (Rahim Organizational Conflict Inventory - ROCI II) – forma individual

Para medir as estratégias de abordagem aos conflitos, foi utilizada a escala ROCI II – Forma Individual⁴ (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005b). A escolha da escala ROCI II – Forma Individual – resultou das boas qualidades psicométricas do instrumento, do seu frequente uso em estudos neste domínio (Dimas, 2007), da sua multiplicidade de utilizações (e.g. investigação, formação e diagnóstico dos estilos de resolução de conflitos interpessoais entre os membros das organizações) (Rahim, 1983) e da existência da escala validada para a população portuguesa. A ROCI II – Forma Individual (Dimas *et al.*, 2005b; Dimas, 2007) procura medir a forma

⁴ A versão original da escala ROCI II (Rahim, 1983) possui propriedades psicométricas satisfatórias relativamente á consistência interna, ao teste-reteste, à validade e à desejabilidade social ou enviesamento das respostas. A ROCI II é constituída por 28 itens que medem as cinco estratégias utilizadas na gestão de situações conflituais – integração, competição, acomodação, evitamento e compromisso. A ROCI II possui três formas diferentes, que diferem quanto à direccionalidade das respostas, ou seja, pode ser solicitado aos sujeitos que avaliem o modo como habitualmente reagem quando o conflito é vivido com o chefe, com subordinado ou com os membros do grupo, utilizando, para tal, uma escala de Likert de 5 pontos (1- *discordo totalmente*, 5- *concordo totalmente*) (Dimas, 2007).

como os sujeitos reagem em situações de conflito através de 15 itens que medem quatro estratégias de gestão de conflitos, a saber, Integração (4 itens), Evitamento (3 itens), Acomodação (4 itens) e Domínio (4 itens), numa escala de 7 pontos (1 - *Nunca acontece* a 7 - *Acontece sempre*). Na escala validada por Dimas (2007), é solicitado aos sujeitos que se refiram ao modo como os membros da sua equipa habitualmente reagem perante situações de conflito. Porém, ao utilizar esta escala (forma individual) foi solicitado aos sujeitos que respondessem em relação à forma como eles próprios reagem quando se encontravam em situação de conflito.

A consistência interna da escala ROCI-II-forma individual foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise de correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise da tabela 2, é possível constatar que os dois factores – integração e domínio – apresentam bons níveis de consistência interna, na medida em que os valores de *alpha* se situam bastante acima do valor de referência .70⁵, nomeadamente .85 para a integração e .83 para o domínio. A dimensão evitamento apresenta um índice de consistência interna pouco satisfatório (.65). O mesmo acontece com a dimensão acomodação que apresenta um índice de consistência interna de .63. Para tal, nesta última dimensão, decidiu-se retirar o item 9 por este apresentar um valor de *alpha* inferior a .30, o que comprometia o *alpha* total desta dimensão. Após a sua retirada, o *alpha* da dimensão aumentou para .70, revelando-se, assim, um valor de consistência interna considerado como bom.

Tabela 2 – ROCI-II – forma individual: valores de *alpha* de Cronbach e correlação item/dimensão

Dimensões	Itens	Média	Desvio padrão	Correlação item/dimensão	Alpha sem o item	α
Integração	1	5.14	1.357	.758	.785	.85
	2	5.21	1.088	.643	.833	
	10	5.67	1.205	.655	.827	
	15	5.50	1.174	.728	.798	

⁵ De acordo com Hill & Hill, quando o *alpha* de Cronbach apresenta um valor superior a 0.90 é considerado Excelente, entre 0.80 e 0.90 é Bom, entre 0.70 e 0.80 é Razoável, entre 0.60 e 0.70 é Fraco e menor que 0.60 é considerado inaceitável.

	3	4.09	1.559	.526	.845	
Domínio	4	2.64	1.410	.771	.737	.83
	8	3.22	1.623	.564	.831	
	12	2.33	1.444	.805	.720	
Evitamento	7	3.45	1.635	.301	.746	65
	13	3.66	1.584	.576	.370	
	14	4.36	1.586	.504	.475	
Acomodação	5	2.45	1.202	.629	.448	.70
	6	3.02	1.318	.554	.526	
	11	3.86	1.432	.356	.793	

2.2- Questionário “Gestão de *stakeholders*” (GS) de Carvalho (2007)

Este questionário, construído e validado para a população portuguesa por Carvalho (2007), destina-se a analisar a saliência atribuída pelos gestores aos diferentes de *stakeholders* organizacionais com base em três atributos dos *stakeholders* – poder, legitimidade e urgência.

O questionário GS (1^o versão) foi elaborado por Carvalho (2007) tendo como referência os resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas realizadas pela autora, assim como das diversas abordagens referenciadas na literatura da especialidade, nomeadamente a dos autores Mitchell *et al.* (1997), de Agle *et al.* (1999) e Driscoll e Starik (2004). Assim, esta 1^o versão da escala GS, utilizada neste estudo, é constituída por 32 itens, que se inserem nas categorias: poder, legitimidade, urgência e saliência⁶. Os itens possuem 5 opções de resposta: 1 – discordo muito, 2 – discordo, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo muito. Porém, tendo em conta as correlações item/dimensão obtidas no estudo de Carvalho (2007), optou-se por apenas analisar os itens com maior consistência interna do estudo anterior.

⁶ Neste estudo apenas utilizamos as dimensões poder, legitimidade e urgência, devido ao facto da dimensão saliência ser uma dimensão que engloba as outras três dimensões, para tal, neste estudo optamos por retirar das nossas análises esta última dimensão.

No presente estudo, apenas tivemos em conta as dimensões poder, legitimidade e urgência, assim como apenas analisamos os resultados referentes a dois dos quatro grupos de *stakeholders* utilizados na investigação da autora da escala GS, nomeadamente os sócios/accionistas e os colaboradores.

Tendo em conta as dimensões e os grupos utilizados, a consistência interna da escala GS, foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise de correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise da tabela 3 e 4, é possível constatar que os factores utilizados - poder, legitimidade e urgência -, apresentam excelentes níveis de consistência interna no grupo de *stakeholders* “sócios/accionistas”, bem como no grupo “colaboradores”. Para o grupo de *stakeholders* sócios/accionistas os valores de *alpha* situam-se bastante acima do valor de referência .70, nomeadamente .87 para a legitimidade e .82 para a dimensão poder e para a dimensão urgência.. No grupo de *stakeholders* “colaboradores”, os valores do *alpha* situam-se, igualmente, acima de .70. Especificando, verifica-se um valor de *alpha* de .85 para a dimensão legitimidade, um valor de *alpha* de .78 para a urgência e de .74 para a dimensão poder, não sendo, por isso, necessário retirar nenhum dos itens, na medida em que o questionário revela uma boa consistência interna no seu global.

Tabela 3 – Escala GS (dimensões poder, legitimidade e urgência, relativas ao grupos de *stakeholders* sócios/accionistas): valores de *alpha* de Cronbach e correlação item/dimensão

Dimensões	Itens	Média	Desvio Padrão	Correlação item/dimensão	Alpha sem o item	α
Legitimidade	25	3.21	1.13	.66	.89	.87
	29	3.09	1.28	.84	.72	
	31	2.91	1.18	.75	.81	
Urgência	3	3.16	1.22	.69	.73	.82
	6	3.14	1.26	.72	.70	
	30	2.78	1.24	.61	.81	
Poder	13	2.83	1.28	.66	.75	.82
	17	2.98	1.24	.66	.75	
	28	2.69	1.21	.68	.74	

Tabela 4 – Escala GS (dimensões poder, legitimidade e urgência, relativas ao grupos de *stakeholders* colaboradores): valores de *alpha* de Cronbach e correlação item/dimensão

Dimensões	Itens	Média	Desvio Padrão	Correlação item/dimensão	Alpha sem o item	α
Legitimidade	25	3.17	.99	.68	.83	.85
	29	3.07	1.10	.80	.72	
	31	3.02	1.08	.69	.82	
Urgência	3	3.14	1.14	.63	.69	.78
	6	2.98	1.16	.62	.70	
	30	2.66	1.06	.60	.72	
Poder	13	2.60	1.07	.55	.65	.74
	17	2.55	1.06	.59	.61	
	28	3.09	1.03	.53	.68	

3- Procedimento

A recolha de dados iniciou-se após um contacto oral e/ou escrita com as empresas. Num primeiro momento, foram enviadas cartas de apresentação⁷ para as diversas empresas, na qual eram sumariamente descritas as linhas gerais a que se propunha esta investigação. No entanto, devido ao escasso número de empresas que mostraram disponibilidade para colaborar no estudo, num segundo momento, procedeu-se à busca no terreno, numa lógica de cara-a-cara. O que se tornou, sem dúvida alguma, muito mais eficaz. Com as empresas contactadas, foram marcadas reuniões com a administração, nas quais foram explicados os aspectos gerais da investigação (objectivos, natureza do estudo e confidencialidade e anonimato das respostas e dos dados).

Ao longo de três meses seguiram-se algumas reuniões presenciais no sentido de planear, em conjunto com cada empresa, as datas e os sujeitos alvo da recolha de dados.

A aplicação e recolha dos questionários decorreu entre o início de Novembro

⁷ Consultar anexo 1

e fins de Janeiro do presente ano.

Relativamente à administração dos questionários, estes foram aplicados unicamente ao topo da administração - gestores proprietários, gestores não proprietários e chefes de departamento -, consoante a dimensão, estrutura orgânica e disponibilidade da empresa.

IV – Resultados

De modo a avaliar a relação entre a saliência atribuída pelos gestores aos dois grupos de *stakeholders* e a escolha de estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos referidos gestores, realizaram-se oito análises de regressão múltipla *standard*, utilizando como variáveis predictoras as dimensões “poder”, “legitimidade” e “urgência”, referentes aos dois grupos de *stakeholders* considerados no estudo (sócios/accionistas e colaboradores), e as quatro estratégias de gestão de conflitos como variáveis critério.

Nas oito análises avaliaram-se os pressupostos requeridos para a realização da análise de regressão, nomeadamente *outliers*, normalidade, multicolinearidade, linearidade e homocedasticidade dos resíduos. Apesar da existência de pequenas violações alguns destes pressupostos optou-se por prosseguir os cálculos.

Para as análises do grupo de *stakeholders* “sócios/accionistas”, sumariadas na tabela 5, observa-se que o coeficiente de correlação múltipla é, para as variáveis critério “integração”, “evitamento” e “acomodação”, de magnitude baixa. Mais detalhadamente, a estratégia “integração” revela um $R=.115$, sugerindo que, no seu conjunto as variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência” são responsáveis por apenas 1.6% da variabilidade da escolha desta estratégia, resumindo-se da seguinte forma: $R^2=.016$ ($F_{(3,54)}=.299$, $p=.826$). A estratégia “evitamento”, por sua vez, revela um $R=.278$, mostrando que as variáveis predictoras são responsáveis por apenas 7.7% da variância: $R^2=.077$ ($F_{(3,54)}=1.504$, $p=.224$). No que se refere à estratégia “acomodação”, esta demonstrou um $R=.158$, demonstrando que apenas 2.5% da variância é devida às variáveis predictoras, $R^2=.025$ ($F_{(3,54)}=.463$, $p=.709$). Porém, relativamente à estratégia “domínio”, para o grupo de *stakeholders* “sócios/accionistas”, observa-se que o coeficiente de correlação múltipla é elevado ($R=.366$), revelando que, as variáveis predictoras “poder”, “legitimidade” e “urgência” são responsáveis por 13.4% da variabilidade da escolha desta estratégia: $R^2=.134$ ($F_{(3,54)}=2.780$, $p=.050$). No entanto, analisando os coeficientes de regressão, nomeadamente os valores Beta constatamos que as duas variáveis predictoras que têm maior poder para prever a escolha desta estratégia são o “poder” e a “urgência”, porém, de

maneiras diferentes. Assim, a variável critério “poder” apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa ($\beta=.385$, $t=2.097$, $p=.041$). A “urgência”, por sua vez, revela uma relação negativa e estatisticamente significativa ($\beta= -.636$, $t= -.2.404$, $p=.020$). Por outras palavras, o poder como variável preditora possui uma influência positiva com a escolha da estratégia de gestão de conflitos domínio, enquanto que a urgência possui uma influência negativa.

Tabela 5 – sumário das equações de regressão da influência dos stakeholders sócios/accionistas nas estratégias de gestão de conflitos (n=58)

Variável critério	R	R ²	F	p	Variáveis preditoras	β	t	p
Integração	.128	.016	.299	.826	Poder	.254	-.113	.576
					Legitimidade	.361	.851	.399
					Urgência	.365	-.517	.607
Domínio	.366	.134	2.780	.050	Poder	.385	2.097	.041
					Legitimidade	.201	.773	.443
					Urgência	-.636	-2.404	.020
Evitamento	.278	.077	1.504	.224	Poder	.344	1.814	.075
					Legitimidade	-.386	-1.435	.157
					Urgência	.141	.516	.608
Acomodação	.158	.025	.463	.709	Poder	-.066	-.341	.734
					Legitimidade	.195	.705	.484
					Urgência	.003	.010	.992

No que se refere às análises do grupo de *stakeholders* “colaboradores”, resumidas na tabela 6, verifica-se que o coeficiente de correlação múltipla é, para as quatro variáveis critério (integração, domínio, evitamento e acomodação), de magnitude baixa e não se revela estatisticamente significativo. Analisando, individualmente, cada contributo, verifica-se que, no que diz respeito à estratégia “integração”, esta revela um $R=.115$, indicando que as variáveis preditoras apenas predizem 1.3% da variabilidade: $R^2=.013$ ($F_{(3,54)}=.241$, $p=.867$). A estratégia “domínio”, ao contrário do que se verifica no grupo de *stakeholders* “sócios/accionistas”,

revela uma magnitude baixa com um $R=.221$, predizendo apenas 4.9% da variabilidade observada: $R^2=.049$ ($F_{(3,54)}=.925$, $p=.435$). Relativamente à estratégia “evitamento”, esta revelou um coeficiente de correlação múltipla de baixa magnitude, designadamente um $R=.228$, revelando que somente 5.2% da variabilidade é explicada pelas variáveis preditoras, $R^2=.052$ ($F_{(3,54)}=.986$, $p=.406$), sugerindo que a relação não é estatisticamente significativa, tal como as anteriores. Por fim, a estratégia “acomodação”, para o grupo de *stakeholders* “colaboradores”, revela, igualmente, um coeficiente de correlação baixo, na medida em que o $R=.152$, levando-nos a concluir que apenas 2.3% da variabilidade é explicada pelo “poder”, “legitimidade” e “urgência” [$R^2=.023$ ($F_{(3,54)}=.425$, $p=.736$)].

Tabela 6 – sumário das equações de regressão da influência dos *stakeholders* colaboradores nas estratégias de gestão de conflitos (n=58)

Variável critério	R	R ²	F	p	Variáveis preditoras	β	t	p
Integração	.115	.013	.241	.867	Poder	-.161	-.840	.404
					Legitimidade	.035	.103	.871
					Urgência	.080	.321	.749
Domínio	.221	.049	.925	.435	Poder	.228	1.211	.231
					Legitimidade	.144	.683	.497
					Urgência	-.389	-1.587	.118
Evitamento	.228	.052	.986	.406	Poder	.225	1.196	.237
					Legitimidade	-.267	-1.271	.209
					Urgência	.079	.322	.749
Acomodação	.152	.023	.425	.736	Poder	.000	.001	.999
					Legitimidade	.208	.974	.334
					Urgência	-.085	-.342	.734

Em síntese, as análises de regressão múltipla efectuadas revelaram que apenas a estratégia “domínio” para o grupo de *stakeholders* “sócios/accionistas” apresentou (apesar de ter obtido um valor $R^2=.134$), um

valor estatisticamente significativo ($p=.050$). Mais exaustivamente, os melhores preditores desta dimensão parecem ser o “poder” dos sócios/accionistas e a sua “urgência”. No que diz respeito às outras três estratégias, neste grupo, bem como às quatro no grupo dos “colaboradores”, os resultados obtidos com as análises efectuadas levam-nos a admitir que nenhuma das variáveis predictoras (poder, legitimidade e urgência) tem poder suficiente para confirmar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a importância que os gestores atribuem às exigências, solicitações e interesses de determinados *stakeholders* e a escolha das estratégias de gestão de conflitos a usar.

Em relação ao segundo objectivo deste estudo, que pretendia averiguar qual a estratégia mais utilizada pelos gestores, recorreu-se à estatística descritiva, nomeadamente ao cálculo das médias e dos desvios-padrão das quatro estratégias de gestão de conflitos. Assim, conforme podemos verificar na tabela 7 abaixo, a estratégia mais utilizada é a “integração”, a qual apresenta uma média de pontuações de 17.39, seguida da estratégia “acomodação”, com uma média de 11.44, da estratégia “domínio”, com uma média de 10.53 e, por fim, encontramos a estratégia “evitamento” com uma média de 8.55, que revela ser a estratégia de gestão de conflitos menos utilizadas pelos gestores da presente amostra.

Tabela 7 – Estatísticas descritivas relativas às variáveis critério.

Variáveis	Média	Desvio padrão
Integração	17.39	3.31
Acomodação	11.44	2.95
Domínio	10.53	2.97
Evitamento	8.55	2.90

V – Discussão

Neste estudo procurámos contribuir com conhecimentos válidos para o campo da teoria dos *stakeholders*, ao desenvolvermos um estudo no qual se procurou investigar a eventual relação entre a saliência dos *stakeholders* e a gestão de conflitos. Por outras palavras, procurámos averiguar a existência de uma relação entre a saliência que os gestores tendem a atribuir a determinados *stakeholders* (sócios/accionistas e colaboradores), baseando-se na associação ou atribuição de três atributos ou características dos *stakeholders* (poder, legitimidade e urgência) aos mesmos e as estratégias de gestão de conflito (integração, domínio, evitamento e acomodação) a que recorrem.

Teve, igualmente, como objectivo averiguar se, ao encontro do que foi estudado anteriormente por outros autores (e.g., Dimas, 2007; Rahim & Buntzman, 1989), a estratégia de gestão de conflito “integração” é a mais utilizada, ou seja, aquela que obtém maior pontuação nas respostas ao questionário ROCI-II de Rahim (1983).

Teve, ainda, como objectivo averiguar se, ao encontro do que foi estudado anteriormente por outros autores (e.g., Carvalho, 2007), o grupo de *stakeholders* ao qual é atribuído maior saliência é o dos sócios/accionistas, ou seja, aquele que obtém maior pontuação nas respostas ao questionário GS de Carvalho (2007).

Tratando-se de um estudo de carácter exploratório entre as variáveis saliência atribuída pelos gestores aos diferentes *stakeholders* organizacionais e as estratégias de gestão de conflitos adoptadas por estes gestores, procurámos sustentar empiricamente as hipóteses formuladas H1 (H1a e H1b) (ver se não acrescenta a que eu inseri lá atrás). Deste modo, ficou demonstrado, através do recurso à técnica estatística de regressão múltipla, que a estratégia de gestão de conflitos “domínio” se relaciona de modo positivo e estatisticamente significativo com o facto de o gestor atribuir maior poder ao grupo de *stakeholders* “sócios/accionistas”. No entanto, quando o gestor atribui maior urgência às necessidades e exigências dos sócios/accionistas, este tende a recorrer menos a esta estratégia de gestão de conflitos (domínio).

A relação encontrada entre o poder atribuído aos sócios/accionistas e a escolha da estratégia de gestão de conflitos “domínio” por parte dos gestores apesar de não existirem estudos anteriores a este respeito, parece-nos revestir-se de uma certa lógica. Isto é, quando os gestores associam ao grupo dominante nas organizações (e.g., topo estratégico), elevado poder e quando estão perante uma situação de conflito, parecem tender a recorrer mais à estratégia de gestão de conflitos “domínio”. Assim, como referimos no enquadramento conceptual desta tese, a estratégia “domínio” caracteriza-se

por uma posição *win-lose*, onde a parte em conflito que adopta esta estratégia considera como prioritários os seus interesses e objectivos e negligencia os da outra parte (Rahim, 1983). Ora, o gestor (fazendo ou não parte do grupo de *stakeholders* sócios/accionistas) é visto por Carvalho (2007) como um grupo de destaque na organização, ou seja, alguém que, apesar da sua legitimidade ou urgência nas solicitações, tem acima de tudo poder. Deste modo, o recurso a esse poder, com vista a satisfazer os seus interesses pessoais (Ferreira *et al.*, 2001), parece condicionar os gestores ao recurso predominante da estratégia de gestão de conflitos “domínio”, que, em congruência com o que foi anteriormente referido, é caracterizado pela procura activa de argumentos que sustentem a posição individual (neste caso do próprio gestor), pela manipulação das redes de comunicação e pela tentativa de controlo da situação (Dimas, 2007).

Em relação ao facto da escolha da estratégia “domínio” ser menos utilizada quando o atributo dos *stakeholders* “urgência” é o que mais se destaca num dado grupo, poderemos considerar o seguinte: a estratégia de domínio, quando adoptada pelas duas partes em conflito, leva à rigidez e morosidade na prossecução dos objectivos, tornando difícil o encontrar de uma solução partilhada (Dimas, 2007), o que pode consumir tempo e tornar largo o processo de gestão e/ou resolução do conflito. Nesse caso, o *stakeholder* sócio/accionista, a quem é atribuído como dimensão principal da saliência a urgência, pretende de certo modo que as suas solicitações ou exigências sejam imediatamente satisfeitas. Para tal, seria contraditório ou mesmo paradoxal, o gestor utilizar, mesmo fazendo parte do grupo de sócios/accionistas, uma estratégia destas, que em muitos casos se torna morosa quando a outra parte também a adopta. Assim sendo, este é um risco que o gestor não pode correr, pois pode levar à lentidão nos processos organizacionais, nomeadamente nos processos de tomada de decisão.

Atendendo ao que era previsto na nossa hipótese H2, pelos resultados encontrados, somo levados a concluir que os mesmos corroboram a referida hipótese. Com efeito, e como sustentam Dimas (2007) e Rahim e Buntzman (1989), a estratégia de gestão de conflitos “integração” revela-se a mais utilizada pelos gestores. Refira-se que na nossa amostra, esta estratégia obteve uma média de 17.39 comparativamente a uma média de 11.44 para a estratégia “acomodação”, 10.53 para a estratégia “domínio” e 8.55 para a estratégia “evitamento”, que, por sua vez, revelou ser a menos utilizada. Isto vai, igualmente, ao encontro dos estudos de Rahim e Buntzman (1989), nos quais se verificou que a estratégia menos utilizada é o “evitamento”.

Relativamente à maior utilização da estratégia “integração”, fica em aberto a possibilidade de esta poder estar relacionada com uma certa desejabilidade social, na medida em que a mesma, está associada a uma colaboração entre as partes e a uma troca de informação de uma maneira honesta e aberta.

Apesar dos resultados obtidos, a consciência das limitações deste estudo é clara, mas ao mesmo tempo encorajadora da prossecução de futuros estudos nesta área que possam ajudar a explicar a relação entre as variáveis investigadas neste estudo. Com efeito, uma das primeiras considerações que queremos destacar diz respeito à dimensão da amostra do presente estudo. Tal como explicitado na secção destinada à metodologia, a amostra deste estudo conta com apenas 47 empresas e 58 participantes, o que nitidamente representa uma eventual desvantagem e limitação. Segundo Tabachnick e Fidell (1996) o número adequado de participantes para um estudo desta natureza é de $N \geq 50 + 8m$ (sendo m o número de VIs), o que mostra que a presente amostra está no limite do aceitável. Este estudo carece, ainda, de uma investigação respeitante a eventuais variáveis moderadoras que possam ajudar a explicar e compreender de forma mais fiável a relação entre a saliência de *stakeholders* e a escolha de determinadas estratégias de gestão de conflitos por parte do gestor. Entre essas variáveis encontramos, por exemplo, a referência a variáveis situacionais, tais como as próprias características da organização, do negócio, da sua cultura e valores, entre outros, e a variáveis individuais dos gestores, como por exemplo, as suas características de personalidade. No que diz respeito a estas últimas, alguns estudos tem sido feito neste âmbito, nomeadamente McIntyre (2007), este autor refere que existem determinadas condições nas organizações que tendem a gerar conflitos, como por exemplo, as variáveis individuais (personalidade). Os estudos desenvolvidos por este autor sugerem que as pessoas mais autoritárias tem tendência para dominar, enquanto que as pessoas com uma baixa auto-estima têm tendência para evitar o conflito. Assim, McIntyre afirma que "...um dos factores que influencia o estilo de gestão de conflitos é a personalidade..." (p.300). Ainda, segundo Rahim (2001), os factores (*big-five*) "extroversão", "conscienciosidade", "abertura à experiência" e "amabilidade" estão positivamente associados com a estratégia de gestão de conflitos "integração". Indo, ainda, ao encontro do que McIntyre (2007) concluiu nos seus estudos relativamente às variáveis individuais, segundo este autor, nas organizações, as pessoas não possuem idêntico poder ou autoridade, o que pode resultar em conflito.

Outra limitação deste estudo, e que pode constituir a ponte para uma futura investigação, diz respeito ao facto de termos atendido apenas a dois dos inúmeros grupos de *stakeholders*. É, então, de todo relevante que outros grupos de *stakeholders* sejam estudados neste âmbito das estratégias de gestão de conflitos, designadamente os clientes, a comunidade, os *media*, os fornecedores, os sindicatos, entre outros. A replicação deste estudo com outros actores organizacionais representaria uma mais-valia para melhor conhecer a realidade organizacional e a gestão dos *stakeholders*.

Em suma, não obstante o nosso humilde contributo para a compreensão da relação entre saliência atribuída pelos gestores aos diversos

stakeholders organizacionais e escolha de determinada estratégia de gestão de conflitos, por parte dos gestores muito está ainda por explicar, desenvolver e compreender. Assim, sugerimos que em estudos posteriores, se incluam outras variáveis, um número maior de sujeitos e recorrer, possivelmente, ao modelo de equação estrutural⁸ (Byrne, 1998; Kline, 2005), de modo a compreendermos o peso que cada uma destas variáveis possui para explicar melhor a relação entre as nossas duas principais variáveis: saliência de *stakeholders* e estratégias de gestão de conflitos.

VI – Conclusões

O presente estudo pretendeu averiguar, de um modo exploratório, a existência de uma relação entre a saliência percebida pelos gestores relativamente a alguns dos *stakeholders* organizacionais e a escolha, por parte do gestor, de determinada estratégia de gestão de conflitos.

Ao longo deste estudo, ficou patente a importância dos gestores enquanto *stakeholder* particular, nomeadamente com as contribuições do estudo efectuado por Carvalho (2007). Através do modelo de Mitchell *et al.*, (1997), a autora referida anteriormente desenvolveu uma escala de gestão de *stakeholders* (GS) que foi utilizada neste estudo. Assim, em conjunto, com os resultados obtidos no questionário ROCI-II (Rahim, 1983) aferido por Dimas (2007), somos levados a concluir que a relação entre as duas variáveis em estudo apenas é estatisticamente significativa para a estratégia “domínio”, na medida em que esta é mais utilizada pelos gestores quando o grupo de *stakeholders* sócios/accionistas é percebido pelos gestores como tendo mais poder; e menos utilizada pelos gestores quando estes percebem os sócios/accionistas como tendo mais urgência nas solicitações ou exigências que fazem junto das organizações e dos seus gestores.

Dadas as limitações que este estudo encerra, por um lado, e dado o nosso interesse que a realização do mesmo nos despertou, por outro, gostaríamos de prosseguir com a investigação nesta área, pois cremos valer a pena desenvolver estudos que ajudem a contribuir para o conhecimento no domínio da gestão de *stakeholders* e da gestão de conflitos e melhor compreender estes dois processos cruciais na vida organizacional.

⁸ Essa técnica é entendida por Byrne (1998) e Kline (2005) como uma mistura de análise factorial e análise da regressão, que permite aos investigadores testar estruturas factoriais de instrumentos de medida psicométrica, por meio da análise factorial confirmatória. A MEE não apenas permite o teste confirmatório da estrutura psicométrica de escalas de medida mas também pode ser utilizada para analisar relações explicativas entre múltiplas variáveis simultaneamente, como é caso da sugestão proposta.

Bibliografia:

- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Agle, B., Nagarajan, N., Sonnenfeld, J., & Srinivasan, D. (2004). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among CEO charisma, organizational performance, and environmental uncertainty. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Alferes, V. (1997). *Encenações e comportamentos sexuais: Para uma psicologia social da sexualidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- Almeida, R. (2003). *Supremacia na fruição dos benefícios gerados pela empresa: Os stakeholders e a teoria de finanças*. Tese de Doutorado não publicada. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Spring, 25-37.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bryson, J. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Byrne, B. (1998). *Structural equation modelling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*, 13. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Carvalho, C. (2007). *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional*. Dissertação de Doutorado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Carvalho, C., Gomes, A., & Lourenço, P. (2005). Análise discursiva da gestão de stakeholders: Emergência e implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional, *Psychologica*, 38, 45-64.
- Chiavenato, I. (1993). *Teoria geral da administração*. McGraw-Hill. São Paulo.
- Clarkson, M. (1994). The Toronto conference: Reflections on stakeholders theory. *Business and society*, 33(1), 82-131.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coff, R. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-213.
- Coleman, P. T. (2000). Fostering ripeness in seemingly intractable conflict: An experimental study. *The International Journal of Conflict Management*, 11(4), 300-317.
- Cosier, R. A., & Ruble, T. L. (1981). Research on conflict-handling behavior: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, 24(4), 816-831.
- Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M., & Denham, D. (1999). Disputant reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, México, and the United States. *Group & Organizational Management*, 24(2), 124-154.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora. 5ª Edição.
- Derr, C. B. (1978). Managing organizational conflict: Collaboration, bargaining, and power approaches. *California Management Review*, 21(2), 76-84.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M.A.

- West, D. Tjosvold, & K.G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational Teamwork and Cooperative Working* (p.8-43). Chichester. John Wiley & Sons.
- Dijkstra, M., Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helpness. *European Journal of work and organizational psychology*, 14(2), 119-135.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)Pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho - Uma abordagem integrada, *Psychologica*, 38, 103-119.
- Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management review*, 24(2), 237-241.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management review* 20(1), 65-91.
- Elsayed-Ekhouly, S.M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparison analysis off conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*, 7(1), 71-81.
- Ferreira, J. M., Neves, J, & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw- Hill.
- Freeman, R. (1990). Corporate Governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioural Economics*, 19(4), 337-360.
- Freeman, R. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory (response). *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (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.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder: Agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 132-154.
- Hillman, A., & Keim, G. (2001). Shareholders value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125- 140.
- Howell, D. C. (2001). *Statistical methods for psychology*. Wadsworth Publishing. 5th Edition.
- Ingle, C., & Walt, N. (2004). Corporate governance, institutional investors and conflicts of interest. *Corporate Governance*, 12(4), 534-551.
- Jameson, J. K. (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework. *The International Journal of Conflict Management, New York*, 10(3), 268-294.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholders theory: A synthesis of the ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modelling (2nd ed.)*. NY: The Guilford Press.
- Mannix, E. (2003). Editor's comments: Conflict and conflict resolution – A return to theorizing. *Academy of Management Review*, 28(4), 543-546.

- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem os conflitos nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise psicológica*, 2(25), 295-305.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edição Sílabo.
- Phillips, E., & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: What works? *California Management Review*, 21, 76-83.
- Phillips, R. (1999). On stakeholder delimitation. *Business and Society*, 38(1), 32-34.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2000) Empirical studies on managing conflict. Bowling Green: *International Journal of Conflict Management*, 11(1),5-9.
- Rahim, M. A. (2002) Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, 13(3),206-235.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Robbins, S. P. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (1983). (Eds.). *Handbook of survey research*. San Diego: Academic Press.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of*

- Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Schley, D. (2001). Managing Conflict in Organizations. *International Journal of Conflict Management, Bowling Green*, 12(1), 88-90.
- Shankman, N. (1999). A reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 319-334.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework. *Research in Organizational Behavior*, 6, 141-190.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 885-935). Chicago: RandMcNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Anexos

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Coimbra, 5 de Novembro 2007

Exmo/a. Senhor(a),

Vimos por este meio pedir a colaboração de V. Exa. Na qualidade de investigadoras da Universidade de Coimbra, no âmbito da realização de estudos de mestrado.

O referido mestrado é realizado na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação da Prof. Doutora Carla Maria Santos de Carvalho, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sendo que nos propomos a estudar diversos aspectos a nível organizacional e do seu funcionamento. As principais variáveis que pretendemos estudar relacionam-se directamente com o funcionamento das empresas e a importância dos seus diversos colaboradores. Como tal, as principais temáticas a serem estudadas são a saliência dos stakeholders e a gestão de conflitos dentro da empresa.

Para levar a cabo esta investigação serão utilizados três instrumentos de avaliação (questionários) com o objectivo de serem aplicados aos membros de um mínimo de 30 empresas de qualquer ramo de actividade.

A todas as organizações que se disponham a participar na investigação proposta será garantido **o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados**, assim como a entrega de um relatório sobre os resultados do estudo no final do estudo concluído. Em caso de mostrarem interesse em conhecer informação específica relativa as suas empresas, teremos todo gosto em lhes apresentar esses resultados e esclarecimentos acerca dos mesmos.

Gostaríamos de contar com a colaboração da vossa Organização para este estudo.

Desde já gratas pela atenção dispensada, ficamos a aguardar o vosso contacto para posterior envio de documento com a descrição dos objectivos e procedimentos do estudo.

Com os melhores cumprimentos

CONTACTOS

Mestranda:

Sandra Duarte Dias

sandraduartedias@hotmail.com

Telm: 914175891

Orientadora:

Professora Doutora Carla Maria Santos de Carvalho



NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Projecto de investigação

1) Equipa do projecto (coordenadores e investigadores)

Coordenadora: Professora Doutora Carla Carvalho.

Investigadora: Sandra Duarte Dias.

2) Introdução e objectivos

Face a uma realidade empresarial cada vez mais competitiva e turbulenta, mas também mais consciente e preocupada com os seus recursos humanos, as empresas hoje em dia procuram superar a concorrência de uma forma mais harmoniosa e inteligente.

Uma das estratégias possíveis reside no facto de avaliar os diferentes modos de resolução de conflitos das diferentes partes “interessadas” nas empresas (sócios/accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes, etc.).

Assim, reconhecendo a importância destas questões, esta investigação procura:

- 1) Avaliar o impacto que a saliência percebida (importância) dos vários “interessados” (*stakeholders*) pode ter na escolha de estratégias de resolução de conflitos

Com este estudo pretendemos contribuir para o desenvolvimento científico destes temas, bem como contribuir para uma gestão mais adequada e eficaz das empresas e das relações entre os seus “recursos humanos”.

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 30 empresas industriais, comerciais e de serviços a funcionar em Portugal.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, da informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá entre novembro de 2007 e Dezembro de 2007. Será combinada com cada empresa participante a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada empresa será necessário:

- 1) Efectuar o preenchimento de três questionário pelo(s) gestor(s) e chefes de departamento da empresa (10-15 min).

Para efectuar esta recolha de dados, deslocar-se-á a investigadora à empresa, em data a combinar.

Porém, para evitar quaisquer transtornos à empresa, a administração dos questionários poderá ser feita de forma colectiva ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho, desde que nos garantam que os entregam posteriormente.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados *individuais*, quer referentes a trabalhadores da empresa participante quer referentes a outras empresas da amostra;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa e aos seus colaboradores.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
Rua do Colégio Novo
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);

Fax – 239 851 454;

E-mail:

Sandra Duarte Dias: sandraduartedias@hotmail.com



NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo sobre características organizacionais (características dos principais grupos de “interessados” [stakeholders]) e sua relação com as estratégias adoptadas na gestão de conflitos num conjunto de organizações (industriais, comerciais e de serviços) a operar em Portugal.

Neste sentido, solicitamos a sua colaboração através do preenchimento dos questionários que a seguir apresentamos.

Note bem que não há respostas certas ou erradas. Reflita cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na experiência e no conhecimento que tem da empresa onde trabalha.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos que responda a todas elas.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a confidencialidade e o anonimato dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados individualmente.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

A investigadora principal,

(Sandra Dias)

Solicitamos o preenchimento dos dois questionários seguintes:

- 1) O primeiro visa caracterizar os principais grupos de "interessados" (*stakeholders*) da sua empresa (Clientes, Sócios/Accionistas, Colaboradores, Comunidade);
- 2) O segundo visa caracterizar as estratégias/estilos de gestão de conflitos na empresa;

Por favor indique:

1. Qual a função que desempenha?

- Gestor proprietário
- Gestor não proprietário
- Chefe de departamento

2. Qual o departamento (área ou sector) em que está inserido?

- | | |
|--|--|
| Departamento comercial <input type="checkbox"/> | Departamento administrativo <input type="checkbox"/> |
| Departamento financeiro <input type="checkbox"/> | Departamento recursos humanos <input type="checkbox"/> |
| Departamento marketing <input type="checkbox"/> | Departamento qualidade <input type="checkbox"/> |
| Departamento produção <input type="checkbox"/> | Departamento investigação/desenvolvimento <input type="checkbox"/> |

3. Sexo

- Feminino
- Masculino

4. Que habilitações literárias possui? (por favor indique a área):

Mais uma vez obrigada pela sua colaboração!

Para cada um dos seguintes grupos de "interessados" (*stakeholders*) da sua empresa (*clientes, sócios/accionistas, colaboradores, comunidade*), avalie as seguintes afirmações, baseando-se nas relações que estabeleceu com cada um dos referidos grupos, durante o mês passado.

Para o efeito, à frente de cada afirmação, e para cada grupo de "interessados" na sua empresa, por favor coloque o número que melhor corresponda à sua opinião pessoal, usando a seguinte escala:

1. Discordo muito	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo o muito
--------------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	----------------------------

Durante o mês passado, este grupo de "interessados" (stakeholders) ...

	Clientes	Sócios/Accionistas	Colaboradores	Comunidade
1. Teve algum tipo de impacto sobre as actividades da nossa empresa				
2. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações legítimas				
3. Demonstrou que as suas solicitações, exigências ou reclamações eram urgentes				
4. Fez com que a nossa empresa atribuisse elevada importância às suas solicitações, exigências ou reclamações				
5. Tinha razões para solicitar, exigir ou reclamar algo da nossa empresa				
6. Exigiu à nossa empresa uma resposta rápida e imediata às suas solicitações, exigências ou reclamações				
7. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações próprias ou adequadas				
8. Fez com que a nossa empresa atribuisse elevada prioridade às suas solicitações, exigências ou reclamações				
9. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações consideradas decisivas				
10. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações apropriadas				
11. Exerceu algum tipo de pressão para exigir, solicitar ou reclamar algo da nossa empresa				
12. Fez com que a nossa empresa dedicasse muito tempo às suas solicitações, exigências ou reclamações				
13. Exibiu algum tipo de poder para influenciar a nossa empresa, mesmo que não o tenha usado				
14. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações que não admitiam delongas				
15. Fez com que a nossa empresa prestasse muita atenção às suas solicitações, exigências ou reclamações				
16. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações desejáveis				
17. Foi capaz de exercer algum tipo de controlo sobre a nossa empresa				
18. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações consideradas para eles como indispensáveis				
19. Fez com as suas solicitações, exigências ou reclamações sobressaíssem aos olhos da nossa empresa				
20. Exigiu o cumprimento de algum tipo de direitos considerados legítimos				
21. Demonstrou capacidade para solicitar, exigir ou reclamar algo à nossa empresa				
22. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações importantes				
23. Fez com que as suas solicitações, exigências ou reclamações tivessem prioridade aos olhos da nossa empresa				
24. Apresentou algum tipo de poder para levar a nossa empresa a satisfazer as suas exigências, reclamações ou solicitações				
25. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações racionais				

1. Discordo muito	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo muito
-------------------	-------------	------------------------------	-------------	-------------------

Durante o mês passado, este grupo de "interessados" (stakeholders) ...

	Clientes	Sócios/Accionistas	Colaboradores	Comunidade
26. Pressionou a nossa empresa para dar uma resposta rápida às suas solicitações, exigências ou reclamações				
27. Fez com que a nossa empresa prestasse particular atenção às suas solicitações, exigências ou reclamações				
28. Controlou algum tipo de recursos ou meios vitais à nossa empresa				
29. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações com fundamento				
30. Fez-nos crer que não atender às suas solicitações, exigências ou reclamações gerava atrasos inaceitáveis				
31. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações justificáveis				
32. Deu nas vistas com o tipo de solicitações, exigências ou reclamações que apresentou				

As afirmações que se seguem referem-se a diferentes formas de gerir conflitos em grupos de trabalho. Pedimos-lhe que assinale com um círculo o valor que corresponde à frequência com que adopta cada um dos comportamentos, sabendo que um valor elevado indica que é essa a forma como habitualmente reage quando no seu grupo são vividas situações conflituais.

Quando me encontro numa situação de conflito com outros membros do meu grupo...

	Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1. Procuo integrar as minhas ideias com as ideias dos outros, com o objectivo de chegarmos a uma decisão em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
2. Procuo encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Utilizo a minha influência para conseguir que as ideias que defendo sejam aceites.	1	2	3	4	5	6	7
4. Recorro à minha autoridade para que, no final, a situação me beneficie.	1	2	3	4	5	6	7
5. Acomodo-me às aspirações dos outros membros.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cedo às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação.	1	2	3	4	5	6	7
7. Evito o confronto directo com os membros do meu grupo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Utilizo as minhas competências para "sair por cima".	1	2	3	4	5	6	7
9. Sigo as sugestões dos outros membros envolvidos.	1	2	3	4	5	6	7
10. Procuo que os assuntos sejam abordados com frontalidade para que as questões que surgem possam ser resolvidas da melhor forma possível.	1	2	3	4	5	6	7
11. Procuo corresponder às expectativas dos outros membros, mesmo que possa não concordar com eles.	1	2	3	4	5	6	7
12. Utilizo o meu poder para ganhar.	1	2	3	4	5	6	7
13. Procuo não expressar as divergências que tenho com os membros do meu grupo, para evitar situações difíceis de contornar.	1	2	3	4	5	6	7
14. Procuo evitar interacções desagradáveis.	1	2	3	4	5	6	7
15. Procuo que, em conjunto, cheguemos a uma compreensão adequada da situação/problema.	1	2	3	4	5	6	7