

FRANCISCA CORREIA DO VALE

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NOS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO**

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno
Co-orientadores: Prof. Doutor Pedro Miguel Parreira e
Prof.^a Doutora Lisete Mónico

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa
2016

FRANCISCA CORREIA DO VALE

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NOS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO**

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, no dia 12 de Dezembro de 2016,
perante o júri, nomeado pelo Despacho de
Nomeação nº 320/2016 de 03 de Outubro, com
a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Rafael Gomes
Filipe.

Arguente: Professor Doutor Damasceno Dias

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia
Jesuíno

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2016

Ao meu avô,
Júlio Manuel Correia do Vale

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, por quem tenho grande admiração, agradeço a sua orientação neste trabalho e também a motivação e inspiração que lhe devo.

Ao Professor Doutor Pedro Parreira, pelo apoio incansável, pela orientação e por toda a sua dedicação ao longo desta investigação. Por tudo o que me ensinou, por me ter trazido até aqui e pelo espírito positivo contagiante, que me marcou ao longo desta etapa tão importante da minha vida.

À Professora Doutora Lisete Mónico, por todo o apoio e disponibilidade para me ajudar sempre. E também por tudo o que me ensinou, o meu sincero agradecimento.

Um especial agradecimento ao Professor Doutor Francisco Costa Pereira, que acompanhou a primeira fase desta investigação e que contribuiu no desenvolvimento dos questionários.

Ao Professor Jorge Bruno pelo incomparável apoio e aconselhamento junto dos alunos.

A todos os professores do Mestrado em Comunicação nas Organizações, pela partilha de conhecimento e pelo apoio constante aos alunos.

À minha família, em especial à minha avó, que foi a principal impulsionadora desta aventura.

À minha mãe, por ser a minha grande inspiração e porque foi quem primeiro me ensinou que a diferença e o conflito são exercícios da vida com os quais podemos aprender, crescer e melhorar, se ao menos escolhermos o caminho do respeito, da tolerância e do amor.

Às minhas irmãs, pelo carinho e amizade todos estes anos.

Ao meu pai, por acreditar sempre em mim.

À Ana, pelo apoio constante, inabalável e incondicional. Por ser a minha grande força, por fazer de mim alguém melhor, por ser a pessoa sem a qual esta etapa não seria possível.

Por fim um agradecimento aos meus amigos, colegas e a todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta investigação.

Resumo

O conflito é uma realidade incontornável em qualquer organização e, quando gerido da melhor forma, pode ser benéfico, proporcionando aprendizagem e crescimento organizacional. Os estilos colaborativos de gestão de conflitos e a dimensão integrativa são os que estão mais associados à aprendizagem organizacional e a sua correta aplicação pode melhorar a performance organizacional.

Esta investigação tem como principal objetivo perceber se a cultura organizacional tem influência sobre a escolha do estilo de gestão de conflito. Para este efeito estudámos duas variáveis: os estilos de gestão de conflito – variável dependente – e a cultura organizacional – variável independente. Foi aplicado um questionário a uma amostra de 181 indivíduos portugueses. O questionário aplicado consistiu numa adaptação do ROCI-II e do OCAI, medindo respetivamente os estilos de gestão de conflitos e a cultura organizacional.

Posteriormente, recorreu-se a uma análise da regressão linear múltipla entre as variáveis, para averiguar a correlação entre cultura organizacional e estilos de gestão de conflitos.

Os resultados sugerem que a flexibilidade cultural prevê três estilos de gestão de conflito: colaboração, acomodação e compromisso. Estes três estilos de gestão de conflito contemplam a dimensão integrativa, a única que proporciona aprendizagem organizacional.

Palavras-chave:

Cultura organizacional, conflito organizacional, gestão de conflitos, flexibilidade, colaboração, dimensão integrativa.

Abstract

Conflict is an inevitable reality in any organization. However, when managed properly, it can benefit the organization by enabling organizational learning, organizational growth and enhancing performance. Colaborative and integrative styles are known to benefit organizations.

This research aims to understand if and how Organizational culture influences conflict management styles. In order to investigate this relation we studied two variables: conflict management styles – dependent variable - and organizational culture – independent variable. By Adapting ROCI-II and OCAI, we built a questionnaire that measured both conflict management styles and organizational culture. The questionnaire was then applied to 181 portuguese subjects.

Afterwards we conducted a multiple linear regression and the results show that cultural flexibility predicts three main conflict management styles: colaboration, obedience and compromise. These three styles also correspond to the integrative dimension, the only responsible for organizational learning and for organizational performance enhancing.

Keywords:

Organizational culture, organizacional conflict, conflict management, flexibility, colaboration, integration.

Índice

Introdução	8
I – Enquadramento Teórico	10
1. Cultura Organizacional	10
1.1. Raízes disciplinares e definições de Cultura Organizacional	11
1.2. As dimensões da Cultura Organizacional	14
1.3. Modelo dos Valores Contrastantes – <i>Competing Values Framework</i>	19
1.4. Tipologias de Culturas Organizacionais	24
1.5. Analisar e avaliar a Cultura Organizacional	38
2. Conflito Organizacional	41
2.1. Tipos de conflito organizacional	43
2.2. Conflito e performance organizacional	50
2.3. Estilos de gestão de conflito	55
2.4. Analisar e avaliar os estilos de gestão de conflito – ROCI-II	63
3. Relação entre a cultura organizacional e os estilos de gestão de conflito	66
4. Considerações finais da revisão de literatura	73
II – Objetivos e questões de Investigação	74
III – Metodologia da investigação	75
1. Caracterização da Amostra	75
2. Procedimentos e análise de dados	76
3. Instrumentos	77
IV – Resultados	83
V – Discussão dos resultados	90
VI – Conclusões	93
Bibliografia	96
ANEXOS	I
Anexo 1: Questionário Cultura Organizacional e Conflito	II

Índice de Quadros

Quadro 1 – Nomenclaturas dos diversos tipos de conflito organizacional	43
Quadro 2 – Caracterização sociodemográfica da amostra	76
Quadro 3 – Análise fatorial da escala dos estilos de gestão de conflito	78
Quadro 4 – Análise descritiva da escala dos estilos de gestão de conflito	80
Quadro 5 – Análise descritiva da escala da cultura organizacional	82
Quadro 6 – Análise descritiva dos estilos de gestão de conflito	84
Quadro 7 – Análise descritiva das culturas organizacionais	84
Quadro 8 – Matriz de intercorrelações entre estilos de gestão de conflito e cultura organizacional.	85
Quadro 9 – Coeficientes de regressão não standardizados (b), erros-padrão (S.E.), rácios-críticos (C.R.), coeficientes de regressão standardizados (β) e níveis de significação das dimensões dos estilos de gestão de conflito previstas a partir das culturas organizacionais	87

Índice de Figuras

Figura 1 – O modelo dos valores contrastantes e as tipologias culturais	23
Figura 2 – <i>Dual Concern Model</i> e estilos de gestão de conflitos	62
Figura 3 – <i>Dual Concern Model</i> , estilos de gestão de conflito e dimensões distributiva e integrativa	66
Figura 4 - Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos estilos de gestão de conflito previstas a partir dos fatores da cultura organizacionais	89

Introdução

As organizações de hoje em dia deparam-se com inúmeros desafios e têm de se adaptar rapidamente para dar resposta às constantes mudanças que ocorrem na sociedade em que se inserem. A cultura de uma organização, embora se apresente como um valor intangível e um conceito abstrato (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 1991; Schein, 2010), é determinante para o posicionamento estratégico de uma organização tendo em conta o atual contexto organizacional da globalização. A Globalização tem vindo a contribuir para um aumento da diversidade no seio das organizações. Aquelas que integram membros de diversos contextos culturais, enriquecem e ampliam o seu espectro mas também enfrentam novos e diferentes desafios, uma vez que a diversidade está diretamente relacionada com o aumento do conflito interpessoal (Jehn, Bezrukova & Thatcher, 2006). Isto deve-se ao facto de os conflitos interpessoais estarem muitas vezes ligados a fenómenos de perceção radicados na desconfiança, que por si muitas vezes estão relacionados com a perceção da diferença no outro (Hobman, Bordia & Gallois, 2003; Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Wu & Laws, 2003). No entanto, não é apenas a diversidade cultural que está na origem dos conflitos organizacionais. Importa considerar também que as organizações de hoje em dia estão mais sujeitas a lidar com conflitos organizacionais também devido às constantes mudanças, crescente pressão exterior e elevada insegurança que se vive no ambiente organizacional (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004).

Por outro lado, o conflito organizacional tem um papel importante sendo necessário a adoção de uma estratégia adequada ao invés da inibição ou redução destas ocorrências. No entanto, para que se possa adaptar uma estratégia nas diferentes situações de conflito, é necessário que os membros da organização, em particular os gestores, sejam flexíveis. Só assim, é possível adaptar comportamentos adequados perante situações específicas. Assim, os conflitos, quando geridos da forma adequada, podem ser benéficos para a organização, representando mudança e até crescimento organizacional (Rahim, 2002), por proporcionarem aprendizagem interna e a oportunidade de rever e repensar processos e procedimentos, otimizando-os. De certa forma a melhor estratégia de gestão de conflitos passa pela procura de soluções otimizadas para ambas as partes e, como consequência, também para a organização (Rahim, 2002; Rahim, Magner & Shapiro, 2001)

Uma vez que a cultura organizacional e a forma como as pessoas vêm e lidam com

o conflito organizacional estão ambos ligados a normas e valores partilhados pelos membros da organização (Jehn, 1997) , poderá existir uma relação entre ambos (Fu et al., 2007; Gelfand et al., 2001; Kozan, 1997; Markus & Kitamayama, 1991; Tjosvold, Law & Sun, 2006).

Assim, o presente estudo tem como principal objetivo avaliar em que medida existe uma relação ou influência entre a cultura de uma organização e a forma como tendencialmente se gerem e abordam situações de conflito .

No sentido de concretizar o objetivo deste estudo, elaborámos a presente dissertação que está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo contém todo o enquadramento teórico que serviu de referência e que permitiu analisar ao resultados deste estudo. Ao longo do enquadramento teórico abordamos em primeiro lugar a cultura organizacional, desde a sua definição, às suas raízes disciplinares, a teoria dos valores contrastantes desenvolvida particularmente pelos autores Cameron & Quinn (2006), comparando-a com outras perspetivas e outros trabalhos anteriores de outros autores. De seguida, aprofunda-se a teoria de Cameron e Quinn (2006) e cada uma das dimensões e tipologias culturais, assim como o instrumento de avaliação da cultura organizacional OCAI¹, desenvolvida pelos autores.

Seguidamente, exploramos o conceito de conflito organizacional. Partimos da clarificação e definição de conflito, abordamos as principais teorias do conflito organizacional, e os diversos tipos de conflito organizacional, assim como as dimensões. Em seguida, damos particular atenção ao que diz respeito à gestão do conflito organizacional. O *Dual Concern Model*, desenvolvido e aprofundado por Afzalur Rahim (2002) é de particular interesse para o nosso estudo, por ser relativamente recente e servir o propósito da nossa investigação. Os diversos estilos de gestão de conflito propostos por Rahim (2002) são também abordados assim como a sua correta implementação. Ainda no que diz respeito ao conflito organizacional analisamos o ROCI-II² (Rahim, 1983), um instrumento de análise e avaliação do conflito organizacional cuja versão adaptada foi aplicada no presente estudo.

Segue-se uma análise das possíveis relações entre a cultura organizacional,

- 1 A sigla OCAI significa *Organizational Culture Assessment Instrument*, e designa um instrumento desenvolvido pelos autores com o intuito de aceder, medir e estudar a cultura de uma organização. (Cameron & Quinn, 2006)
- 2 A sigla ROCI-II significa *Rahim Organizational Conflict Inventory – II*, e designa o instrumento desenvolvido por Rahim (1983, 2002) para analisar e medir o estilos de gestão de conflitos organizacionais.

conflito organizacional e a forma como este é gerido no seio das organizações.

O segundo capítulo desta dissertação contém os objetivos do estudo. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia, no qual caracterizamos a amostra, os instrumentos utilizados e descrevemos as análises estatísticas realizadas nesta investigação. Posteriormente, no quarto e quinto capítulos apresentam-se e analisam-se os resultados do modelo proposto. Por fim, o sexto e último capítulo integra as conclusões.

I -Enquadramento Teórico

1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um importante campo no estudo das organizações, no âmbito das estruturas e da comunicação. No entanto só a partir da década de 80 do século passado é que os autores começam a abordar este tema de uma forma mais sistemática (Deal & Kennedy, 1983; Cameron & Quinn, 2006; Gordon, 1985; Hofstede et al., 1991; Quinn & Rohrbaugh, 1981; Schein, 1983, 1984).

Em regra geral o estudo dos fenómenos das organizações tem obedecido à seguinte ordem: em primeiro lugar surgem os fenómenos reais nas empresas, em segundo lugar os estudiosos debruçaram-se sobre estes fenómenos, procurando estabelecer teorias explicativas para os mesmos e desenhar modelos baseados na observação empírica desses fenómenos. No caso do estudo da cultura organizacional, o processo inverteu-se e tendo sido os próprios académicos que primeiro apontaram a existência e importância do elemento da cultura nas organizações. Desta forma, primeiro apareceram estudos e teses e apenas posteriormente os gestores começaram a aceder a este importante elemento da estrutura da organização (Cameron & Quinn, 2006). Talvez esta inversão metodológica do estudo da cultura se tenha devido ao seu carácter intangível e subliminar.

Ora verificamos que a cultura é algo que rege e opera a um nível inconsciente, representando o conjunto de aceções coletivas e ideias geralmente tomadas como garantidas (Hofstede et al., 1991). A cultura desempenha um papel muito importante nas organizações esteve sempre presente, no entanto, paradoxalmente tem tendência a passar despercebida.

Foram vários os autores que têm trabalhado a cultura organizacional (Allaire & Firsirotu, 1984; Alvesson, 2012; Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2006; Hofstede et al, 1991; Schein, 1983, 1984, 2010; Smircich, 1983; Van Muijen et al., 1999), no

entanto o modelo dos valores contrastantes, (Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983) continua a ser pertinente, sendo uma referência no estudo da cultura organizacional. Por outro lado, considerámos que se adapta corretamente à investigação o que se pretende realizar.

O conceito de cultura não está, naturalmente apenas relacionado com as organizações. Existem outras aceções de cultura, como a cultura de um país por exemplo. Na realidade o conceito de cultura é o mesmo, quer falemos da cultura nacional ou de cultura organizacional, falamos sempre de um conjunto de valores, crenças e comportamentos que regem as perceções, atitudes e escolhas das pessoas por ela abrangidas.

1.1. As raízes disciplinares e definições de Cultura Organizacional

O estudo da cultura organizacional remete para várias áreas das ciências sociais como a Sociologia, a Antropologia, a Psicologia ou até mesmo a ciência Política (Barreto, Kishori, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013; Cameron & Quinn, 2006; Scott, Mannion, Davies & Marshall, 2003). A antropologia e a Sociologia proporcionam perspetivas muito diferentes sobre o conceito de cultura organizacional. No ponto de vista Antropológico a organização é uma cultura, por si. Por outro lado, a perspetiva sociológica considera que a organização contém a cultura, podendo até apresentar diversas culturas e sub-culturas (Cameron & Quinn, 2006).

Por outro lado, quando estudamos a cultura organizacional optamos por uma de duas abordagens: a abordagem funcional ou a abordagem semiótica.

A abordagem semiótica argumenta que a cultura é apenas uma perceção que reside na interpretação individual de cada membro da organização, sendo uma construção (Cameron & Quinn, 2006). Nesta abordagem a cultura é explicada de forma independente dos restantes fenómenos da organização.

Em oposição, a abordagem funcional considera que a cultura surge de uma função, ou seja é o resultado do comportamento coletivo dos membros da organização. A abordagem funcional permite prever, através da cultura, outros aspetos da organização como por exemplo a performance ou a eficácia, e por isso a cultura não é vista independentemente dos outros fenómenos organizacionais.

A maioria das definições de cultura centram-se na ideia de que esta é um conjunto

de valores que guiam os membros da organização. Estas definições são consistentes com a perspectiva sociológica, que considera que a organização contém a cultura e com a abordagem funcional, que considera que a cultura surge do comportamento e pode por isso explicar e prever ou condicionar outros comportamentos e fenómenos organizacionais.

Outros autores como Allaire e Firsirotu (1984) argumentam que a cultura organizacional pode ser vista de outras duas formas: como um sistema sociocultural ou como um sistema de ideias.

A visão que considera a cultura organizacional um sistema sociocultural vê a cultura como identidade da organização e dos seus membros (Barreto et al., 2013).

Por outro lado, a perspectiva de que a cultura organizacional é um sistema de ideias significa que a cultura não se limita a um conjunto de normas, mas sim um leque de sistemas e mecanismos que controlam os comportamentos na organização e em que medida essas normas estão a ser cumpridas. Desta forma a cultura organizacional é mais do que um conjunto de regras.

Numa outra perspectiva, Smircich (1983) considera que existem outras duas abordagens: a cultura como ferramenta e a cultura como metáfora. A primeira, vê a cultura organizacional como uma ferramenta organizacional valiosa e útil na definição de objetivos e estratégias. Para Smircich (1983) a cultura organizacional, usada como ferramenta pode melhorar os níveis de produtividade e eficácia da organização. Desta forma o autor considera que a performance advém, pelo menos parcialmente, da cultura e dos valores comungados pelos membros da organização.

Por outro lado, Smircich (1983) considera que a cultura organizacional também pode ser vista como uma metáfora que descreve e resume a organização. Nesta perspectiva a cultura organizacional não passa de uma construção de significados baseada nas perceções dos membros da organização, indo ao encontro da perspectiva semiótica de Cameron e Quinn (2006).

De todas estas abordagens e perspectivas descritas interessa-nos, no âmbito desta investigação, a perspectiva sociológica na abordagem funcional (Cameron & Quinn, 2006) e a cultura como ferramenta (Smircich, 1983).

É essencial ainda referir os três níveis da cultura organizacional referidos por Schein (2010). Para o autor a cultura organizacional pode ser dividida em três níveis: os artefactos, que são os processos e estruturas explícitas nas organizações; os valores, que

representam os princípios, os objetivos, as aspirações e as ideias que unem os membros da organização; e os pressupostos, que são as crenças, as percepções e os pensamentos coletivos que são geralmente subentendidos e inconscientes (Barreto et al., 2013; Cameron & Quinn, 2006; Schein, 1983, 1984, 2010;).

Definição de Cultura Organizacional

O carácter intangível da cultura organizacional torna o processo da definição deste conceito mais difícil e menos objetivo. Diferentes autores vêm e definem cultura organizacional de diferentes formas.

Por este motivo, um dos problemas mais apontados no estudo da cultura organizacional é a dificuldade em definir o conceito com precisão (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2006; Schein, 1983). Mesmo entre as diversas culturas dos diferentes países ou regiões, a cultura organizacional é interpretada de uma forma diferentes.

No entanto há pontos comuns que podem ajudar a definir o conceito de uma forma genérica. Em 1988, os autores Cameron e Ettington fizeram uma longa análise das diversas definições relevantes que até então tinham sido dadas ao conceito de cultura, e concluem que a cultura normalmente é vista como um conjunto de valores, atitudes e ações (Cameron & Ettington, 1988). Numa perspetiva mais abrangente, cultura foi definida por Hofstede (et al, 1991) como algo que determina a identidade de um grupo de indivíduos. Se a personalidade é a caracterização do indivíduo no singular, a cultura é a caracterização do grupo, no coletivo. Pode dizer-se que existe o comum acordo de que a cultura é um conjunto de valores que estão subentendidos (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Van Muijen et al., 1999;). A cultura é algo que não está diretamente expresso, ela é transmitida pelas ações e normas que regem os comportamentos e procedimentos dentro de uma organização (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Van Muijen, et al., 1999). Aquilo que se considera aceitável ou os valores são elementos definidos pela cultura organizacional. Desta forma podemos verificar que a cultura organizacional é algo que de uma forma quase subconsciente e impercetível guia as decisões tomadas numa organização, determina aspetos da liderança e orienta regulamentos internos (Alvesson, 2012; Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Van Muijen, et al., 1999). Este conjunto de ideias e valores são normalmente comuns aos elementos de uma organização e embora não sejam escritos ou

verbalmente expressos, eles estão presentes na mente das pessoas (Alvesson, 2012; Schein, 2010).

Importa ainda diferenciar o conceito de clima organizacional e cultura organizacional, para que ambos não se confundam. O clima organizacional diz respeito algo mais volátil, mutável e temporário que a cultura, e consiste geralmente nos sentimentos das pessoas, assim como as suas atitudes e percepções passageiras (Gershon, Stone, Bakken, & Larson, 2004). O clima é algo que muda de forma fácil, acontecendo rapidamente, enquanto que a cultura está tão enraizada que embora seja possível a sua mudança, é muito difícil de alterar. Enquanto que a cultura é algo intrínseco e subentendido, o clima organizacional é mais superficial e está expresso de uma forma mais explícita. No fundo, uma organização é um sistema social, e a cultura organizacional é o que lhe confere unidade e estabilidade (Cameron & Quinn, 2006).

Desta forma podemos afirmar que a cultura organizacional é um conjunto de valores e normas subentendidas que em si formam uma ideologia que rege e une toda a organização a um nível subconsciente, tal como evidencia a seguinte transcrição:

it encompasses the taken-for-granted values, underlying assumptions, expectations, collective memories, and definitions present in an organization. It represents «how things are around here». It reflects the prevailing ideology that people carry inside their heads. It conveys a sense of identity to employees, provides unwritten and often unspoken guidelines for how to get along in the organization and it enhances the stability of the social system they experience. (Cameron & Quinn, 2006, p. 16).

1.2. As dimensões da Cultura Organizacional

Foi anteriormente referido que um dos problemas mais apontados no estudo da cultura organizacional é a dificuldade de definir com precisão o conceito em si. Uma outra questão muito levantada reporta-se às dimensões da cultura. Segundo Cameron e Quinn (2006) existem dois tipos de dimensões relevantes no que toca a cultura organizacional: as dimensões referentes ao conteúdo e dimensões referentes ao padrão. As dimensões de conteúdo são as mais descritivas, funcionam como um cenário representativo de uma cultura, que permite através da descrição das suas características, que as pessoas identifiquem as diversas culturas.

Por outro lado as dimensões de padrão estão relacionadas com a forma como uma

determinada cultura está implementada numa organização.

Dimensões de Conteúdo

Quanto às dimensões de conteúdo é possível definir seis aspetos chave que ajudam a caracterizar e identificar o tipo de cultura que está a ser descrita.

Cameron e Quinn (2006) reduziram estas dimensões a apenas seis, pois conseguiram que cada uma represente um ponto essencial que caracteriza a cultura de uma organização.

Cada dimensão de conteúdo corresponde a um aspeto determinante da cultura organizacional, a saber: características dominantes, liderança, estilo de gestão, cola organizacional, ênfase estratégico e critérios de sucesso.

Características dominantes

Esta dimensão de conteúdo descreve normalmente os pontos principais da organização, aquilo que se destaca na vivência na organização. Esta dimensão funciona como um resumo das restantes cinco dimensões e resulta como uma descrição sucinta da organização e da sua cultura. Esta dimensão corresponde normalmente a breves linhas que dizem, de uma forma geral como é a organização (Cameron & Quinn, 2006) .

Liderança

A segunda dimensão de conteúdo refere-se ao estilo de liderança praticado na organização (Cameron & Quinn, 2006). Estas descrições centram-se normalmente no líder, caracterizando-o em linhas gerais. Por outro lado, esta dimensão não só descreve o carácter individual do líder como também a sua forma de atuação padrão. Mais uma vez as descrições são sucintas e representativas de um determinado «tipo» de líder e estilo de liderança para que as pessoas possam facilmente identificar.

Estilo de gestão

Em terceiro lugar está a dimensão de conteúdo relativa ao estilo de gestão desempenhado na organização. Aqui a descrição refere-se à forma como os trabalhadores são geridos, como funciona a função de recursos-humanos da organização. É importante também descrever em linhas gerais como os trabalhadores são encarados e tratados na organização e como é o ambiente de trabalho. Os diferentes tipos de ambientes de trabalho e de gestão de trabalhadores aparecem representados em linhas gerais e representativas de um determinado estilo de gestão.

Cola organizacional

A Cola organizacional é a quarta dimensão de conteúdo da cultura organizacional. Esta dimensão está relacionada como os ideais e procedimentos que unem os membros de uma organização. Aqui devem ser descritos os mecanismos que mantêm uma determinada organização a funcionar de forma coesa.

Aqui são descritos de forma genérica e representativa os elementos que unem as pessoas, que as mantêm a trabalhar juntas e lhes dão sentimento de pertença e de unidade, refere-se àquilo que é comum aos membros desta organização.

Ênfase estratégico

A quinta dimensão de conteúdo pretende descrever um outro ponto essencial da cultura organizacional e que define o seu posicionamento e a diferencia de outros «tipos» de cultura: o ênfase estratégico. Aqui importa perceber a que elementos se dão prioridade na organização, para onde esta está virada, quais os seus objetivos e qual a sua missão. De uma forma geral descrevem-se diferentes tipos de estratégia referindo que áreas do trabalho estão mais evidenciadas que outras e definem a estratégia de uma determinada organização.

Critérios de sucesso

Por último, a sexta dimensão de conteúdo descreve o que é valorizado na organização. Perceber aquilo a que se dá importância é um elemento essencial para perceber o tipo de cultura que impera e domina numa organização. Ter sucesso pode significar coisas distintas para diferentes pessoas. Nesta dimensão importa especialmente compreender qual é a ideia de sucesso que rege a organização, o que significa vencer e quais são os critérios de excelência. Para tal descrevem-se de forma genérica e representativa que tipo de ações e conquistas são recompensadas e premiadas e que valores definem o ideal de sucesso para cada tipo de cultura organizacional.

Em conjunto estas seis dimensões correspondem a descrições «tipo» que se articulam para criar um cenário de uma determinada organização, considerando todos os seus aspetos de uma forma geral.

Como tem vindo a ser referido cada dimensão contém diversas descrições diferentes. Estas descrições são genéricas, breves e representativas de um determinado arquétipo organizacional. Isto significa que esta estrutura funciona analogamente a um

processo cognitivo muito familiar ao ser humano: o arquétipo. Por isso as pessoas facilmente identificam a cultura organizacional descrita nas diferentes seis dimensões de conteúdo tal como se transcreve:

In combination, these content dimensions reflect «how things are» in the organization. The list of six content dimensions is not comprehensive, of course, but it has proved in past research to provide an adequate picture of the type of culture that exists in an organization. [...] Again this is especially true because the core structure of the competing values model is consistent with the dominant psychological archetype, and respondents are able to use a structure that is familiar to them to reflect their cultural ratings. (Cameron & Quinn, 2006, p.151)

Dimensões de padrão

As dimensões de conteúdo permitem criar uma imagem geral do funcionamento e do ambiente da organização. As dimensões de padrão, por sua vez, permitem definir um perfil que caracteriza a organização (Cameron & Quinn, 2006).

A literatura tem sugerido inúmeras dimensões de padrão que podem ser usadas para caracterizar a cultura de uma organização (Cameron & Quinn, 2006). Por isso, os autores (Cameron & Quinn, 2006) procederam a um levantamento destas sugestões e recolheram mais de duas dezenas de possibilidades. Nas suas listagens podemos ver dimensões relacionadas com a assunção de riscos, com o foco interno-externo, a masculinidade, o individualismo em oposição ao coletivismo, a participação, a velocidade e o distanciamento do poder.

No entanto, mais uma vez e como haviam feito nas dimensões de conteúdo, Cameron e Quinn (2006) propõem-se a simplificar o leque de dimensões, sem descurar nenhuma dimensão importante para o estudo da cultura organizacional. Desta forma reduzem as dimensões de conteúdo às três que aparecem na literatura com mais frequência e de forma mais consistente:

Força da cultura

Esta dimensão de padrão é uma das mais frequentes na literatura sobre cultura organizacional (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2006) e destina-se a medir o poder que a variável «cultura» tem numa organização. Esta dimensão reflete até que ponto a cultura tem força suficiente para influenciar e condicionar outros elementos, estruturas e procedimentos organizacionais. Desta forma, a força da cultura está relacionada com o

poder que a cultura organizacional tem, ou não de afetar aquilo que acontece na organização. Aliás para Deal e Kennedy (1982) uma cultura forte tem tanto poder que está quase sempre por detrás do sucesso empresarial.

Congruência Cultural

A dimensão de padrão que mede a congruência cultural analisa em que medida os diferentes órgãos, elementos e partes da organização se regem pela mesma cultura organizacional ou por culturas que sejam consistentes e coerentes entre si. Ou seja se os vários componentes que fazem parte de uma organização apresentarem o mesmo tipo de cultura ou culturas semelhantes sem grandes discrepâncias existe uma congruência cultural elevada. Também, por outro lado, percebeu-se que quanto mais congruente for a cultura mais eficaz é a organização (Cameron & Quinn, 2006).

Tipo de Cultura

A terceira e última dimensão de padrão considera os diferentes tipos de culturas que serão posteriormente dissecados nesta investigação. Esta dimensão refere-se ao género específico de cultura organizacional predominante que uma determinada organização reflete. De todas estas três dimensões o tipo de cultura é aquela que mais explicitamente se relaciona com o sucesso ou a eficácia da organização (Cameron & Ettington, 1988). Esta dimensão é definida pela resposta às seis dimensões de conteúdo. Ou seja o tipo de cultura, ou a cultura dominante, resulta da junção dos cenários descritos pelas dimensões de conteúdo nas características dominantes da organização, estilo de liderança, cola organizacional, ênfase estratégico, estilo de gestão e critérios de sucesso. O conjunto das seis dimensões de conteúdo definem um tipo de cultura dominante numa determinada organização.

É certo que nenhuma organização pode ser definida apenas por uma das culturas tipo propostas por Cameron e Quinn (2006), no entanto a constelação inscrita no perfil permite-nos avaliar um padrão dominante. Também é necessário sublinhar que não existem culturas tipos de culturas melhores que outras (Alvesson, 2012), mas sim culturas fortes, congruentes, consistentes e alinhadas com os objetivos da organização (Cameron & Quinn, 2006).

Diversos estudos empíricos foram realizados com as três dimensões de padrão da cultura organizacional: força cultura, congruência cultural e tipo de cultura. Os estudos realizados procuraram relacionar a eficácia duma organização com cada uma desta

dimensões. Na investigação realizada por Cameron e Quinn (2006), o tipo de cultura mostrou-se capaz de prever a eficácia da organização. As outras dimensões não apresentaram valores significativos (Cameron & Quinn, 2006).

Quando comparados os diferentes tipos de cultura apresentam inúmeras diferenças, quando as culturas estão alinhadas com o tipo de trabalho desenvolvido verificou-se maior nível de eficácia. Por exemplo, a cultura de clã é mais eficaz em equipas cuja performance depende da satisfação, moral ou apoio e coesão interna. Da mesma forma grupos cujo trabalho depende de uma rápida adaptação às mudanças no ambiente mostraram maior nível de eficácia quando apresentam culturas de inovação ou adocráticas.

1.3. O Modelo dos Valores Contrastantes – *Competing Values Framework*³

Antes de aprofundarmos os diferentes tipos de cultura organizacional definidos por Cameron e Quinn (2006) é necessário recuar um pouco e analisar o modelo que as originou.

Em 1980, quando as questões relacionadas com a cultura organizacional começaram a ser estudadas de uma forma mais sistemática (Cameron & Quinn, 2006), vários autores realçam diferentes dimensões culturais que deveriam definir a cultura de uma organização. A revisão de literatura exposta por Cameron e Ettington (1988) procurou agregar a maioria das propostas feitas pelos autores. Para Deal e Kennedy (1983) é possível definir a cultura organizacional com base na velocidade de resposta e no grau de risco assumido pela empresa, dois pontos essenciais para os autores.

Por outro lado, Arnold e Capella (1985) propõem que a cultura seja definida por outro par de dimensões: a dicotomia fraco/forte e o foco interno/ foco externo. Para Kotter e Heskett (1992) o mais importante na cultura organizacional é a congruência e força da cultura – duas das dimensões de padrão já mencionadas. Por sua vez, Ernst (1985) aponta outras duas dimensões: a orientação para as pessoas e a resposta ao ambiente exterior.

Noutra perspetiva, Hofstede (1980) considerou como importante evitar a incerteza nas organizações, o grau de distanciamento ao poder, o individualismo e a masculinidade.

Também Gordon (1985) apontou onze dimensões de interesse para o estudo da cultura organizacional: alcance da organização, integração, clareza e direção, clareza da performance, encorajamento da iniciativa individual, contacto com níveis de gestão

3 Optámos pela tradução Modelo dos Valores Contrastantes,.

superiores, compensação, orientação para a ação, ênfase na performance, desenvolvimento dos recursos humanos e resolução de conflitos. É de particular interesse para esta investigação, constatar que o autor encontra na gestão de conflitos algo que pode estar diretamente relacionado com a cultura (Gordon, 1985). Para Gordon (1985) a forma como os conflitos são geridos é sintoma do tipo de cultura organizacional. Por este motivo, o autor considera que a forma como se gerem conflitos numa organização deve ser entendido como contributo para desvendar a cultura organizacional dominante. Posteriormente, também Martin (1992) incluiu o conflito nas dimensões que propõe para definir cultura. Martin (1992) considera que integração e consenso, diferenciação e conflito, fragmentação e ambiguidade são os eixos que definem a cultura de uma organização.

As propostas são inúmeras e diversas, e constatamos que os diferentes autores tanto divergem bastante nas dimensões apresentadas, como convergem, ao apresentarem dimensões semelhantes.

Por outro lado, esta imensa variedade de propostas de dimensões é também sintomática da natureza abrangente da cultura organizacional (Alvesson, 2012; Schein, 2010). Estas características peculiares da cultura dificultam o processo de definição do conceito e agora vemos como tornam o modelo mais complexo. O facto é que a cultura está por todo o lado numa organização, está nas pessoas e está nos processos, nas regras ou na ausência delas, no líder, na missão e nas normas. Pode estar expressa, mas a maior parte das vezes é impercetível embora seja uma ferramenta muito poderosa, tal como é evidenciado na presente transcrição:

One reason so many dimensions have been proposed is that organizational culture is extremely broad and inclusive in scope. It comprises a complex, interrelated, comprehensive, and ambiguous set of factors. Consequently it is impossible to ever include every relevant factor in diagnosing and assessing organizational culture. (Cameron & Quinn, 2006; p. 32)

A proposta do modelo dos valores contrastantes, surge então da vontade em integrar todas as dimensões, eixos e valores propostos pelos diversos autores (Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Inicialmente, este modelo surgiu numa investigação de Quinn e Rorbaugh (1983) que procurava os valores que definiam eficácia organizacional, no entanto mais tarde, os autores desenvolvem um modelo que pretende mostrar como dois pares de valores opostos definem diferentes tipologias culturais. Assim

os autores criam o modelo dos valores contrastantes. Este modelo é derivado empiricamente (Cameron & Quinn, 2006), o que significa que os valores e dimensões propostos correspondem a observações validadas pelos seus autores.

O modelo foi desenvolvido a partir de investigações acerca dos critérios de eficácia. Ao longo das investigações foi perguntado às pessoas que critérios usavam para definir se a sua empresa era ou não eficaz e que fatores definiam a eficácia organizacional. É com base nestes inquérito que Campbell, Brownas, Peterson e Dunnette (1974) reúnem trinta e nove indicadores de eficácia nas organizações. Posteriormente, Quinn e Rorbaugh (1983) listaram e analisaram todos esses trinta e nove indicadores. Para reduzirem os indicadores a um número viável, submetem-nos a uma análise estatística que fez sobressair os dois principais critérios ou dimensões. Estas duas dimensões, como dois eixos perpendiculares, ao se cruzarem criam as quatro secções do modelo, cada uma correspondendo a um determinado conjunto de valores (Cameron & Quinn, 2006; Quinn, 1988; Van Muijen et al., 1999).

As duas dimensões albergam fatores que os indivíduos tendencialmente relacionam com a eficácia organizacional.

A primeira dimensão agrega todos os indicadores de eficácia relacionados com a flexibilidade organizacional. Uma organização pode ser considerada eficaz por ser estável - apresenta baixo nível de flexibilidade - ou por ser adaptável e responder rapidamente às mudanças - apresenta elevado nível de flexibilidade. Desta forma esta dimensão reúne todos os itens que relacionam eficácia organizacional com a flexibilidade: estabilidade, adaptabilidade, organicidade, mutabilidade, previsibilidade (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

A segunda dimensão contempla os critérios de eficácia relacionados com a orientação da organização. Uma organização pode apresentar um foco interno ou externo, o que significa que pode estar mais centrada nos seus próprios processos e nos seus membros – foco internos – ou centrar-se nas relações que estabelece com o ambiente exterior – foco externo. (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999). Por outras palavras, a segunda dimensão considera que há organizações que são percecionadas como mais eficazes por orientarem a sua estratégia internamente, focando-se no pessoal e na própria estrutura da organização. Por outro lado, pode argumentar-se que há empresas que são eficazes por orientarem a sua atividade para o exterior, estando mais preparadas para

as mudanças no ambiente.

Como foi referido a combinação destas duas dimensões - flexibilidade e foco – formam os quatro quadrantes do modelo dos valores contrastantes (Cameron & Quinn, 2006; Quinn, 1988; Van Muijen et al., 1999). Os quadrantes formados pelos eixos correspondem, cada um, a um conjunto diferente de indicadores de cultura organizacional. Ou seja, cada quadrante ou secção define o que as pessoas valorizam na performance da organização, o que vêm como correto e apropriado e os valores base que usam para avaliar o seu o trabalho na organização. Da mesma forma, este conjunto de indicadores podem ser traduzidos num tipo de cultura organizacional diferente.

Por exemplo se uma cultura é mais flexível é menos estável e controlada, logo localiza-se num dos extremos do eixo que se refere à flexibilidade organizacional; Por outro lado esta cultura para além de flexível pode centrar a sua atividade para o exterior, para o mercado, e assim não colocar tanto ênfase no interior da empresa. Assim temos a descrição de uma cultura flexível e focada no exterior. Este é o padrão de uma cultura do tipo adocrática e existem mais três culturas tipo, resultantes das combinações entre flexibilidade/estabilidade e foco interno/ foco externo (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen, & Koopman, 1994; Van Muijen, 1998: Van Muijen et al, 1999). A Figura 1 ilustra o modelo do valores contrastantes e as diversas tipologias culturais descritas pelos autores (Cameron & Quinn, 2006).

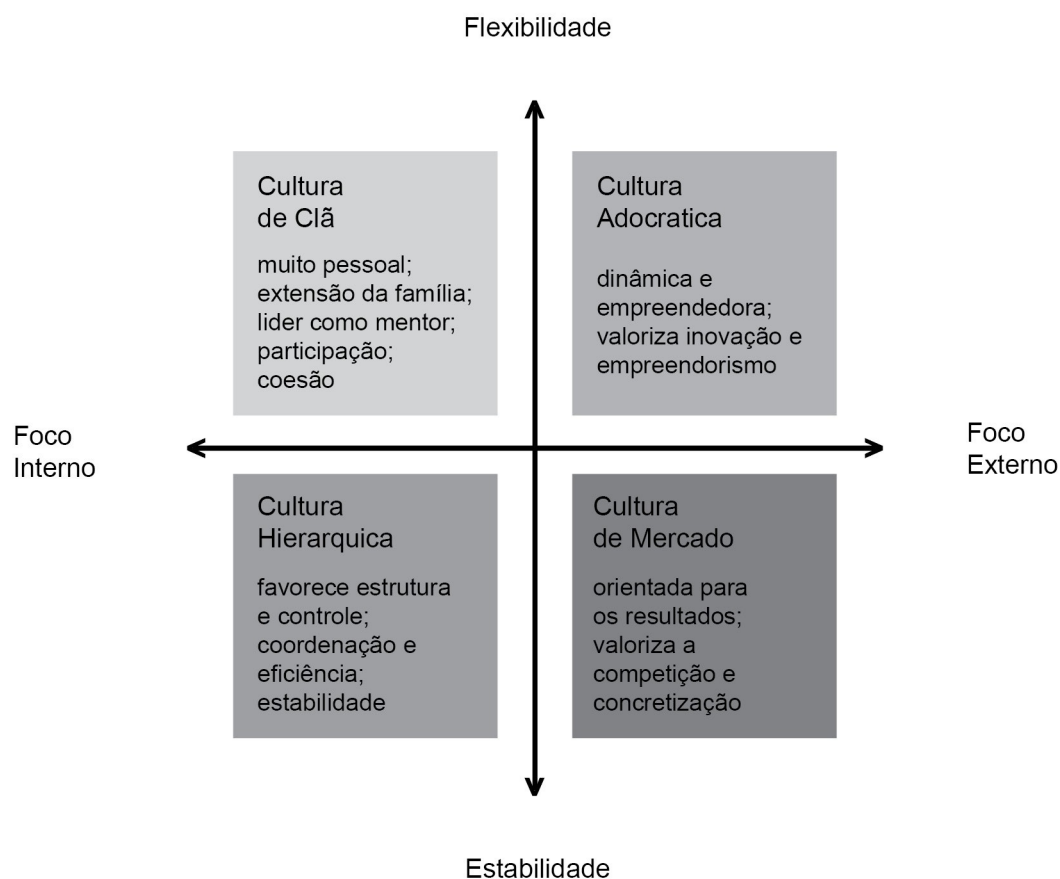


Figura 1 – O modelo dos valores contranstantes e as Tipologias Culturais – adaptado de Cameron e Quinn (2006).

Este modelo apresenta-se sólido e robusto no que respeita a explicar as diferentes formas de atuar e os diferentes valores organizacionais. A robustez do modelo assim como a riqueza de cada sector foi precisamente o que levou os autores a identificar cada sector com um tipo de cultura organizacional diferente. Para além destes quadrantes, descrevem também cenários que convergem com as principais teorias de gestão sobre sucesso, liderança e estratégias organizacionais (Cameron & Quinn, 2006). É destas teorias de gestão que derivam os nomes dados por Cameron e Quinn (2006) às quatro culturas organizacionais, tal como é evidenciado na transcrição:

“It is important to note that these quadrant names were not randomly selected. Rather, they were derived from the scholarly literature that explains how, over time, different organizational forms have developed in organizational science. They also match the key management theories about organizational success, approaches to organizational quality, leadership roles, and management skills.” (Cameron & Quinn, 2006; p. 36)

1.4. Tipologias de Culturas Organizacionais

Cultura Hierárquica

A primeira cultura que resulta do modelo que abordámos é a cultura hierárquica. Esta cultura organizacional é herdeira de uma forte tradição burocrática e hierárquica. Até aos anos 60 os gestores seguiam os estudos de Max Weber (1947) e os seus ideais burocráticos estiveram na base de muitas estruturas organizacionais.

A cultura hierárquica está fortemente relacionada com os sete princípios *weberianos* da burocracia: as regras, a especialização, a meritocracia, a hierarquia, a separação da propriedade da gestão, a impessoalidade e a responsabilização. Os princípios de Weber eram considerados a base para uma organização estável e eficiente. A estabilidade permitia que as tarefas fluíssem e fossem integradas e coordenadas, tornava também possível uniformizar os produtos e procedimentos e controlar facilmente o pessoal. O mesmo ênfase é colocado na cultura hierárquica, que se situa no canto inferior esquerdo do modelo dos valores contrastantes (Cameron & Quinn, 2006). A cultura hierárquica ou de regras (Van Muijen et al., 1999) é mais estável do que flexível e seu foco é interno. Esta é uma cultura muito associada com a ideia de segurança, pela sua imutabilidade e estabilidade e por ser pouco ou nada permeável às mudanças no meio ambiente, uma vez que coloca o ênfase no interior da organização (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

Estamos portanto, perante uma cultura organizacional onde o controle, de pessoas e procedimentos, é essencial. Esta é uma cultura que é caracterizada por definir um local de trabalho formalizado e muito estruturado. Na organização hierárquica todos os procedimentos estão estruturados, previamente estabelecidos e regulados e são estes procedimentos que regem todo o trabalho e ordem na organização (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999). Isto significa que se procura que o maior número de procedimentos esteja estandardizado e uniformizado. Neste tipo de culturas, o mais importante é prever as situações para estabelecer previamente os procedimentos, de forma a que o trabalho flua

sem qualquer percalço, alteração ou instabilidade.

Os líderes eficazes nestas organizações são aqueles que coordenam as suas equipas e organizam as tarefas bem estruturadas. A estabilidade, a previsibilidade e a eficiência são os valores por excelência numa organização do tipo burocrático ou hierárquico.

Tal como o nome indica as posições de cada elemento da organização são bem definidas numa hierarquia, sem qualquer ambiguidade e há possibilidade, e o objetivo, de ir subindo nessa cadeia.

Cameron e Quinn (2006) referem-se à empresa McDonald's como exemplo de uma cultura organizacional hierárquica:

“Even in small organizations such as a McDonald's restaurant, however, a hierarchy culture can dominate.[...] Key values center on maintaining efficient, reliable, fast, smooth-flowing production. New employees begin by doing only one specific job (such as cooking fries). [...] The rules manual, which every employee studies and is tested on, is over 350 pages long and covers most aspects of employee dress and on-the-job behavior. One requirement for promotion is knowledge of these rules and policies.” (Cameron & Quinn, 2006; p. 38)

A descrição que os autores fazem do trabalho na cadeia de restaurantes McDonald's é um bom exemplo de como funciona uma empresa hierarquizada, onde passo a passo as pessoas são promovidas a níveis superiores de gestão se cumprirem todas as regras, políticas e procedimentos.

Anteriormente referimos que o tipo de cultura organizacional é definido por seis dimensões de conteúdo que ajudam a visualizar o cenário de trabalho numa organização. De seguida caracterizamos a cultura hierárquica nas seis dimensões de conteúdo da cultura organizacional.

Características dominantes

A dimensão de conteúdo relativa às características dominantes da organização visa, como foi já referido, descrever de um modo geral, como funciona a organização. Numa organização onde domina uma cultura de hierarquia o trabalho tende a ser muito controlado, estruturado e formal. A própria estrutura da organização e tudo o que nela se faz é controlado pelas regras e políticas. Nesta organização tudo aquilo que as pessoas fazem é regido por processos burocráticos estabelecidos.

Liderança

Na organização com uma cultura hierárquica a liderança está bem definida em diferentes patamares. O líder de uma organização hierárquica geralmente é alguém considerado exemplo de coordenação, organização e eficiência. A liderança nesta organização passa também pelo controle e pela administração de regras e políticas. O líder é também alguém que integra de forma estruturada todas as tarefas da empresa e departamentos para garantir que o trabalho flui sem percalços ou alterações.

Estilo de gestão

Numa organização com uma cultura do tipo hierárquica ou burocrática o estilo de gestão dos recursos humanos é caracterizado pela conformidade e cumprimento das regras. Da mesma forma que esta é uma organização virada para o controle no interior da empresa é natural que esse controle e regulamento passe sobretudo pela gestão do pessoal. Por outro lado numa empresa predominantemente burocrática e estruturada, o principal objetivo é reduzir ocorrências, instabilidades e incertezas. Assim, nesta organização vive-se um clima de segurança e estabilidade no emprego que também se reflete na forma como o capital humano é gerido.

Cola organizacional

A cola organizacional é aquilo que une as pessoas e lhes dá o sentimento de integração e pertença ao sistema social da organização. Numa cultura predominantemente hierárquica o que a une são os todos os seus procedimentos formais, as regras e políticas internas. O que dá unidade à empresa é a procura comum da estabilidade e eficiência no trabalho. Numa organização deste tipo o mais importante é manter o trabalho a fluir sem imprevistos.

Ênfase estratégico

Numa organização onde a cultura hierárquica impera o ênfase estratégico recai sobre o controle interno. Nesta organização é enfatizada a segurança, a permanência e a estabilidade. Quando estes são os valores mais importantes numa organização, é natural que neste estilo de gestão se dê principal importância a que o trabalho corra sem percalços, eficazmente e de forma controlada.

Critérios de sucesso

Ter sucesso não significa sempre a mesma coisa ou mesmo tipo de conquistas. Cada cultura permeia e valoriza diferentes formas de vencer. Quando os valores são

diferentes é natural que o critério de sucesso seja, também ele, distinto. No caso de uma organização hierarquia os critérios de sucesso passam pela eficiência. Ter sucesso, numa organização hierárquica e burocrática é cumprir exatamente com as tarefas previamente destinadas, cumprir prazos e regras e fazê-lo com baixo custo de produção. Uma organização eficiente é uma organização de sucesso, numa cultura hierárquica.

A cultura hierárquica descrita e apresentada por Cameron e Quinn (2006) apresenta alguns paralelos com outras culturas propostas por outros autores. Glen (1981) propõe um enquadramento diferente das culturas, anteriormente ao trabalho desenvolvido por Cameron e Quinn (2006). É natural que o trabalho de Glen (1981) tenha tido também influência no enquadramento proposto pelos autores Quinn e Rohrbaugh (1983). Glen divide as tipologias culturais tendo em conta o pensamento predominante nessas culturas. O autor identifica três tipologias diferentes, no entanto interessa aqui fazer o paralelismo entre a cultura hierárquica de Cameron e Quinn (2006) e as Culturas abstrativas co-subjetivas descritas anteriormente por Glen (1981).

Tal como é o caso das culturas hierárquicas, as culturas abstrativas co-subjetivas caracterizam-se por procurarem ativamente reduzir a incerteza, com este intuito são implementados regulamentos e procedimentos estruturados que procuram prever e controlar os processos organizacionais. Estas culturas apresentam igualmente um carácter muito burocrático, por estarem assentes em normas e regras previamente estabelecidas. A burocracia é mais um dos elementos que aproxima esta cultura com a cultura hierárquica. Um outro ponto que interessa referir é que tal como nas culturas hierárquicas, as culturas abstrativas co-subjetivas são marcadas pelo pensamento normativo, as normas que regem este pensamento estão radicadas nos valores, ideias e verdades partilhadas. Aquilo que é mais valorizado nestas culturas é que os procedimentos, princípios e normas sejam corretamente seguidos (Glen, 1981). Da mesma forma que as culturas hierárquicas, esta descrição pressupõe baixa flexibilidade e um foco interno, no controle, desenvolvimento e implementação de regras e normas internas.

Cultura de Mercado

Nos anos 60 para além da cultura hierárquica emergiu a cultura de mercado que se massificou e tornou popular nas organizações. A cultura de Mercado ao contrário da hierárquica é uma cultura organizacional virada para o exterior.

Este tipo de cultura organizacional surge para dar resposta à enorme competitividade que começava então a haver no mercado. O facto de ser virada para o exterior mostra que esta é uma cultura que está preocupada e atenta às alterações, aos clientes externos, a conquistar novos acionistas e novos líderes de mercado. Por isso, em vez de se focar internamente como as culturas burocráticas ou hierárquicas, esta cultura centra-se no exterior, virando-se para fora.

O mais importante nesta tipologia de cultura predominantemente de mercado é a relação com os seus clientes, fornecedores, com as entidades reguladores ou mesmo com a comunidade envolvente (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

O nome dado a este tipo de cultura organizacional – mercado – deve-se ao facto de esta mimetizar os mecanismos e funcionamentos do próprio mercado. Tal como num mercado, nesta cultura organizacional a atividade mais importante é a transação. Nesta cultura a eficácia está diretamente relacionada com as trocas monetárias, de bens ou serviços.

Se a transação é a atividade por excelência nestas organizações, a competitividade é naturalmente um dos objetivos principais. Outro objetivo fundamental é o lucro, já que este tipo de organização funciona analogamente a um mercado, este é sem dúvida o principal objetivo de uma organização onde impera uma cultura de mercado (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

Gerar riqueza e obter lucro, competir com as empresas rivais, apresentar resultados, conquistar novos nichos de mercado, definir públicos-alvo, conquistar novos clientes e estabelecer parcerias mantendo os antigos são objetivos principais numa organização deste tipo (Cameron & Quinn, 2006).

Os principais valores desta cultura de mercado são a competitividade e a produtividade (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

Se por um lado, já referimos que esta é uma organização tendencialmente focada no exterior, em termos de flexibilidade é uma organização virada para o controle. Ou seja, tal como a cultura de hierarquia esta não é uma organização flexível, é uma cultura que procura o crescimento económico estável e controlado. Esta tipologia cultural situa-se no quadrante do canto inferior direito – orientação exterior e controle.

Esta cultura organizacional nasce do princípio base de que o ambiente exterior não é favorável ao crescimento económico da organização (Cameron & Quinn, 2006), mas sim

num ambiente hostil onde é requerida a luta para vingar neste ambiente e conquistar os consumidores cada vez mais exigentes.

Os autores Cameron e Quinn (2006) apontam a empresa GE – *General Electrics*, sob a gestão de Jack Welch como um exemplo de uma cultura organizacional de mercado, tal como é evidenciado no seguinte excerto:

A similar example of market culture is a Philips competitor, General Electrics. General Electric's former CEO, Jack Welch, made it clear in the late 1980's that if GE business were not number one or number two in their markets, they would be sold. Welch bought and sold over three hundred businesses during his twenty-one year tenure as CEO. The GE culture under Welch was known as a highly competitive, results-or-else, take-no-prisoners type of culture. It reflected a stereotypical market culture. (Cameron & Quinn, 2006; p. 40)

Como se pode observar pela citação acima apresentada que descreve a gestão de Jack Welch na *General Electrics*, onde o ambiente era altamente competitivo, orientado para os resultados e para ultrapassar os seus rivais nas quotas de mercado, exercendo uma enorme pressão para a obtenção destes objetivos.

De seguida encontra-se esquematizado de que forma são descritas as seis dimensões de conteúdo que caracterizam, em linhas gerais, cada uma das culturas apresentadas por Cameron e Quinn (2006).

Características dominantes

A dimensão de conteúdo relativa às características dominantes da organização descreve o funcionamento da empresa em linhas gerais . Numa organização onde a cultura de mercado é predominante normalmente o trabalho é orientado para os resultados e para a produtividade, o que se reflete em todas as áreas da empresa. Aqui, a maior preocupação é realizar o trabalho. As pessoas são geralmente muito competitivas e orientadas para os objetivos e para o sucesso. Apresentar resultados é o que mais importa.

Liderança

Na organização com uma cultura de mercado a liderança reflete os valores do mercado. Nesta organização o líder é sério e implacável. Por outro lado, como seria de esperar o líder de uma organização com cultura de mercado dá o exemplo sendo extremamente produtivo, exigente, duro e muito competitivo.

A liderança de uma organização com uma cultura de mercado é normalmente orientada para os resultados.

Estilo de gestão

Numa organização com uma cultura de mercado estilo de gestão dos recursos humanos é caracterizado pela competição e pelo confronto.

Esta é uma organização virada para o controle no exterior da empresa e é natural que esse controle coloque o ênfase na produtividade e na orientação para a tarefa e para os objetivos e para bater a concorrência. Nesta organização vive-se um clima de competição e isso reflete-se naturalmente na forma como o capital humano é gerido (Cameron & Quinn, 2006).

Cola organizacional

A cola organizacional é como um denominador comum em toda a organização, é aquilo que está na mente das pessoas e as integra como parte de um todo que é a organização. Numa cultura predominantemente de mercado o que une a organização é a ênfase colocada na conquista dos objetivos estipulados. O que dá unidade à organização é a procura constante e comum pela obtenção de lucro e novos sucessos.

Ênfase estratégico

Numa organização onde a cultura de mercado é dominante, a ênfase estratégica recai sobre vencer na hostilidade do ambiente exterior. Nesta organização é enfatizada a competição tanto entre as empresas rivais como internamente, entre colegas. Perante estes valores o estilo de gestão caracteriza-se naturalmente pela procura do sucesso através da competição. Procurar liderar o mercado é uma característica dominante neste estilo de gestão

Critérios de sucesso

O conceito de sucesso depende sempre daquilo que é valorizado. Desta forma, se os valores forem diferentes, existiram diferentes ideias acerca do que significa ter sucesso. No caso de uma organização de mercado os critérios de sucesso passam pela eficiência. Ter sucesso, numa organização de mercado significa conquista novas quotas de mercado, alargando o seu *target* e vencendo a sua competição. Naturalmente, numa cultura de mercado o lucro é um critério essencial para o sucesso.

Da mesma forma que a cultura hierárquica correspondia a uma das culturas propostas por Glen (1981), também a cultura de mercado encontra o seu paralelo na teoria lançada pelo autor.

Glen define apenas três tipologias culturais, embora Cameron e Quinn (2006)

tenham proposto quatro. Aquelas que parecem mais próximas da cultura de mercado são as culturas abstrativas neo-particularistas. No entanto, como veremos, também as podemos aproximar às culturas adocráticas.

As culturas abstrativas neo-particularistas correspondem às culturas individualistas propostas por Hofstede (et al., 1991) e caracterizam-se especialmente pela procura de objetividade. Centradas num pensamento específico e especializado, estas culturas constroem significados partilhados e universais. Este tipo de pensamento, contribui para que as tarefas e problemas possam ser bem definidas e delimitadas na organização. Naturalmente, este tipo de culturas valoriza o pensamento pragmático (Kozan, 1997) e por serem culturas muito individualistas a competição é algo universalmente aceite no seio destas organizações. Tal como nas culturas de mercado a objetividade e o empirismo marcam as culturas abstrativas neo-particularistas (Glen, 1981).

Cultura de Clã

No final da década de 60 e início de 70, as organizações Japonesas foram alvo de muito interesse. Estas empresas tinham uma estrutura muito diferente daquilo a que os gestores estavam habituados e, aos olhos dos académicos que as estudavam, apresentavam inúmeras diferenças quando comparadas com os modelos de cultura mais presentes – a cultura de mercado e a cultura hierárquica.

Não obstante as suas diferenças, estas organizações mostravam-se tão ou mais funcionais e igualmente lucrativas.

Estas organizações funcionavam como famílias e por isso se deu o nome de cultura de clã a este tipo de cultura organizacional: «they seemed more like extended families than economic identities» (Cameron & Quinn, 2006; p. 41)

Os objetivos e valores partilhados pelos membros da organização passam pelo trabalho em equipa, em oposição ao individualismo. A participação e o sentido de pertença ao grupo são valores também muito importantes para este tipo de organizações (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

Por outro lado, da mesma forma que se trabalha em equipa, recompensa-se em equipa e por isso existe um grande sentido de coletivismo. As pessoas envolvem-se com o seu trabalho pois criam laços emocionais, empenhando-se nas suas tarefas. Por sua vez a

própria organização envolve-se com o trabalhado, cuidando dele e das suas necessidades para além do trabalho. Os membros desta organização são encarados como mais do que trabalhadores, as suas várias facetas como seres humanos são tidas em conta e representam valor para a empresa. Nesta organização existe abertura e entrega mútua entre indivíduo e organização.

As organizações com uma cultura de clã assentam sobre a ideia que o ambiente se gere melhor através do trabalho em equipa. Uma outra assunção base é que a organização tem muito a ganhar com o desenvolvimento do próprio trabalhador. A organização procura criar um ambiente de trabalho humano dando poder e voz aos seus colaboradores, de forma a facilitar a sua participação e aumentar o seu empenho e a sua lealdade. Se os colaboradores são como uma família alargada, os clientes são vistos como parceiros.

Os líderes destas organizações são como mentores e são próximos dos seus colaboradores, procurando conhecê-los e estabelecer relações emotivas que também estimulam o empenho dos próprios trabalhadores. Isto significa que normalmente, ao contrário das culturas hierárquicas, há poucos níveis de gestão a separar as pessoas do líder. Um outro ponto curioso é que para aproximar as pessoas, procura-se que todos passem pelas funções uns dos outros, criando maior compreensão das próprias tarefas desempenhadas pela organização mas também entre colegas.

Esta organização está virada para dentro, como a cultura hierárquica, mas apresenta um elevado nível de flexibilidade. Portanto, a cultura de clã situa-se no canto superior esquerdo do modelo dos valores competitivos (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

Cameron e Quinn (2006) avançam uma história de sucesso de um exemplo de uma empresa Norte Americana que adotou uma cultura tipo clã nos anos 80:

“An example of clan-type organization in the United-States was PeopleExpress Airlines – in its first five years of operation [...]. After leaving Texas Air in 1980, Burr dreamed of creating not just a profitable airline but a model of how ideal organizations ought to function. Burr brought with him several other officials from Texas Air and within two years had defied all experts' predictions by turning a profit – the most dramatic success story in the history of the airline industry.

The hallmark characteristics of PeopleExpress were (1) minimal management levels [...]; (2) informality and self-management [...] (3) employee ownership – all employees owned company stock and had lifetime job security; (4) work teams – the entire workforce was organized into teams of three or four people, mostly self-selected; (5) participation – at least four separate management councils helped make company decisions; and (6) job rotation – employees

regularly switched jobs so that pilots were, for example, also baggage handlers and reservations hosts. Fierce loyalty to Burr and to the concept of PeopleExpress kept employee's salaries far below rival airlines while morale initially remained high. As indicated by these characteristics, PeopleExpress was clearly organized on the basis of the clan model.” (Cameron & Quinn, 2006; p. 42)

Tal como nas outras culturas o modelo define a cultura de clã através dos seis cenários expressos em cada uma das dimensões de conteúdo que abaixo se encontram explícitas:

Características dominantes

Uma organização com uma cultura de clã é um local muito pessoal e que apresenta características muito próprias. Esta organização é como uma família alargada. Numa empresa com uma cultura de clã as pessoas empenham-se, vestem a camisola e parecem dar muito de si próprias. Esta entrega dos colaboradores está relacionada com enorme envolvimento emocional que gera o empenho nas questões da organização. Estas são as características gerais e dominantes de uma cultura de clã (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

Liderança

A liderança é um dos aspetos que indicia o tipo de cultura que impera numa organização. O estilo de liderança de uma organização com uma cultura de clã é bastante distinta dos estilos anteriormente discutidos onde o líder controlava ou pressionava para o sucesso. Numa organização onde as pessoas se sentem em família o líder é como um pai ou um mentor (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999). Nestas organizações, o líder é alguém que é visto como um exemplo que os colaboradores seguem naturalmente. O líder deste tipo de organização envolve-se com as pessoas e facilita e encoraja a sua participação nos assuntos da empresa (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999)..

Estilo de gestão

O estilo de gestão é indissociável do estilo de liderança e se um líder que é visto com o uma figura paterna facilita a participação e se envolve com os seus colaboradores (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999), também o estilo de gestão irá refletir essas características.

Desta forma, numa organização com uma cultura de clã o clima interno é bastante confortável o que encoraja os membros da empresa a participarem e a partilharem as suas

ideias (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999). Este estilo de gestão também é caracterizado pelo trabalho em equipa onde existe confiança e abertura. Assim, estas organizações procuram constantemente valorizar os seus recursos humanos.

Cola organizacional

A cola organizacional consiste naquilo que une todas as pessoas de uma organização e que agrega todas as estruturas da empresa permitindo que funcione como um só, uma única entidade. Numa organização onde as pessoas confiam umas noutras, se entregam ao trabalho com empenho e dedicação e vêm no local de trabalho uma segunda casa, aquilo que une os elementos da empresa é a ênfase colocada no trabalho em equipa, na cooperação e na confiança (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999). Estes são os princípios que estão na mente de todos os membros de uma organização do tipo clã, é o que une as pessoas e o que as orienta.

Ênfase estratégico

Numa organização com uma cultura de clã o ênfase estratégico é colocado no desenvolvimento humano (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).. A abertura, a confiança e a promoção de um ambiente seguro onde todos possam participar são os pontos de foco da estratégia de uma organização do tipo clã.

Como foi referido anteriormente, estas organizações estão viradas para dentro e apresentam um elevado nível de flexibilidade, o que significa que se moldam aos seus colaboradores e às suas necessidades.

Critérios de sucesso

Numa organização do tipo clã os critérios de sucesso diferem muito dos das organizações hierárquicas ou das que apresentam uma cultura de mercado. Nestas organizações, o que realmente importa é o valor humano. Desta forma o sucesso é medido por outros critérios – os critérios humanos.

A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos seus recursos humanos, o trabalho em equipa, o empenho dos indivíduos e a preocupação e respeito com as pessoas. É também por isso que normalmente os grupos de trabalho são premiados pelos seus sucessos coletivos, ao invés de se recompensar o sucesso de forma individual.

As culturas de clã aproximam-se às culturas associativas descritas por Glen (1981) e também às culturas coletivistas de Hofstede (et al 1991). Para estas culturas, tal como numa cultura de clã, é primordial preservar a coesão e os valores de grupo. A estabilidade

do grupo e o seu funcionamento em plena harmonia são o mais importante nestas culturas. Estas culturas são, como já foi referido encontradas com alguma frequência na cultura Chinesa ou Japonesa (Kozan, 1997), onde a harmonia de grupo e a ênfase colocada no consenso dominam.

Cultura Adocrática ou *Ad Hoc*

Por último, surge a cultura adocrática, também conhecida como cultura inovadora ou de inovação (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

Tal como o que acontece com as outras três culturas, esta surge para responder a todas as mudanças que se verificaram no mundo das organizações. Se a cultura hierárquica estava associada à era industrial, a cultura adocrática é uma cultura organizacional que surge com a era da informação.

Na era da informação a velocidade é uma das qualidades mais importantes para se vencer. Hoje é essencial que as organizações estejam atentas às mudanças para que se adaptem facilmente. Assim surge uma cultura que está focada no exterior e que apresenta uma enorme flexibilidade e capacidade adaptativa.

O nome dado a este tipo de cultura vem da expressão *Ad Hoc*, que significa algo que é temporário, muito especializado e extremamente dinâmico. Estas são as características das culturas adocráticas (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999). Estas organizações apresentam um carácter tão volátil que por vezes podem até surgir espontaneamente para realizarem um determinado projeto e depois, uma vez concluído esse trabalho, desagregam-se para se poderem voltar a agregar com uma estrutura diferente no projeto seguinte.

Estas são organizações que se reconfiguram constantemente para poderem dar resposta às exigências exteriores. Nestas organizações é essencial inovar e acima de tudo estar à frente do tempo, procurando prever futuros sucessos e mudanças, para que se possa adaptar ainda melhor e mais depressa (Cameron & Quinn, 2006).

A ideia do futuro é essencial neste tipo de cultura. Estas são organizações onde as hierarquias, as tradições e os procedimentos pré-estabelecidos nada valem. O que importa é que a estruturas e os membros destas organizações sejam suficientemente perspicazes a antecipar o futuro e que sejam também flexíveis para de adaptarem e vencerem. Por isso, nas organizações adocráticas, o poder está normalmente descentralizado, para que possa

fluir e alterar-se consoante as necessidades. Pelo o mesmo motivo a criatividade é essencial nestas organizações, a expressão «pensar fora da caixa» está na ordem do dia neste tipo de organizações. O empreendedorismo, a tomada de riscos, e o «estar da crista da onda» são atitudes muito fomentadas em culturas adocráticas.

Os autores Cameron e Quinn (2006) avançam um exemplo de uma cultura adocrática:

“[...] the story of the sucessful failure of the Apollo 13 space mission illustrates clealry how leadership changes regularly and often unpredictably [...]. During the flight astronauts in the space capsule as well as support personnel on the ground were not organized on a stable way for very long. Different problems demanded different types of task teams to adress them, leadership shifted often, and even the piloting of the space craft switched from one austronaut to another. This was typical of the entire Manned Space Fligth Center at NASA. Its formal structured changed seventeen times in the first eight years of its existence. [...] Titles, job responsibilities, and even departmental alignments changed, sometimes weekly. The organization operated with an adhocratic design and reflected values typical of an adhocratic culture.” (Cameron & Quinn, 2006; p. 44)

O exemplo descrito por Cameron e Quinn (2006) mostra como as organizações adocráticas são estruturas que têm de estar em constante mutação. Muitas vezes, como é o caso do exemplo, as próprias tarefas e os cenários são tão inovadores que não apresentam precedentes, por isso não existem regras sobre como desempenhar o trabalho. O próprio trabalho em si é a descoberta. Assim, é fácil imaginar que este tipo de culturas surgem de forma natural e aparecem normalmente associadas a empresas que trabalham com tecnologia de ponta.

Por outro lado, há outras industrias onde este tipo de cultura também é muito comum e funciona, como as áreas artísticas que trabalham por projeto. O cinema, por exemplo, funciona com uma estrutura adocrática: a equipa necessária para fazer um filme é agregada trabalham juntos até concluírem o projeto e depois o grupo de trabalho dispersa para se reestruturar adaptando-se ao projeto seguinte.

De seguida encontram-se esquematizadas breves descrições para cada dimensão cultural de conteúdo que, em conjunto, definem a cultura adocrática.

Características dominantes

Na dimensão de conteúdo referente às características dominantes descreve-se o

tipo de cultura em linhas gerais e representativas. Numa organização com uma cultura de tipo adocrática ou de inovação (Van Muijen et al., 1999) é marcada pelo seu enorme dinamismo e espírito empreendedor. Nesta empresa as pessoas estão diariamente dispostas a correr riscos e procuram constantemente tomar a iniciativa (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

Liderança

O estilo de liderança está naturalmente ligado à cultura que se vive numa empresa. Numa organização onde inovar, experimentar e correr riscos estão na ordem do dia, o líder é alguém que fomenta e facilita este tipo de comportamento. Liderar numa cultura de inovação é ser um exemplo de empreendedorismo. Os líderes de culturas adocráticas destacam-se pela sua visão do futuro e a sua inclinação para arriscar em algo novo. Estes líderes exercem menos controle sobre o pessoal, dando espaço à criatividade dos seus colaboradores e são normalmente considerados visionários (Cameron & Quinn, 2006).

Estilo de gestão

Indissociável do estilo de liderança é o estilo de gestão. Numa organização adocrática a gestão dos recursos humanos encoraja frequentemente a inovação, o dinamismo e a capacidade de se tomar riscos individualmente. O clima que se vive diariamente numa organização deste tipo é de liberdade. É facilitada uma aprendizagem tentativa-erro e por isso as falhas não são recriminadas, são vistas como parte do progresso. Por outro lado, ser-se único é encorajado (Cameron & Quinn, 2006).

Cola organizacional

A cola organizacional é o que une os elementos e subestruturas de uma organização e os mantém em unidade, para que funcionem como um todo. Numa organização com uma cultura maioritariamente adocrática aquilo que une toda a organização é o empenho coletivo em inovar e desenvolver a empresa. Para todos, o importante é estar na «crista da onda» (Cameron & Quinn, 2006).

Ênfase estratégico

Numa organização com uma cultura adocrática ou de inovação a estratégia é virada para o exterior e existe muito pouco controle interno. Estas são empresas que se caracterizam pela sua enorme flexibilidade interna e pela rapidez de resposta às alterações exteriores (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999). Desta forma a organização coloca o ênfase em criar novos desafios e adquirir novos recursos, mais inovadores.

Procurar inovar e criar novas oportunidades são características valorizadas neste estilo de gestão

Critérios de sucesso

Numa organização do tipo adocrático os critérios de sucesso diferem muito dos das outras culturas. Aqui facilita-se uma aprendizagem que passa pelo erro e por isso as falhas não são encaradas negativamente, antes são vistas como parte do sucesso (Cameron & Quinn, 2006). Numa cultura onde se pretende que as pessoas arrisquem, naturalmente tem de se permitir que errem sem medo. Por isso ter sucesso é inovar e não desistir de o fazer, procurando sempre desenvolver novos produtos, sempre os mais exclusivos e os mais recentes (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999).

A cultura adocrática é um pouco mais recente que as outras duas culturas abordadas, e por isso, talvez seja mais difícil encontrar paralelos nas outras teorias. No entanto, pode dizer-se que esta corresponde a uma cultura mais individualista (Hofstede et al., 1991), por valorizar o empreendedorismo, criatividade e o risco. Este individualismo também potencia a competição. Nas culturas adocráticas os membros são encorajados a inovar e a arriscar, e por isso tornam-se competitivos. Por outro lado, nestas culturas também existe um elevado nível de incerteza, por serem culturas adaptativas e viradas para o exterior. Desta forma, podemos aproximar esta cultura a uma cultura abstrativa neo-particularista (Glen, 1981), que também associámos previamente às culturas de mercado (Cameron & Quinn, 2006). Este paralelo é proposto com base no individualismo que pauta ambas as culturas, assim como a referida competição (Cameron & Quinn, 2006; Van Muijen et al., 1999). O foco colocado no pragmatismo e na inovação também proporciona esta ligação entre as duas culturas (Kozan, 1997).

1.5. Analisar e avaliar a Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um elemento difícil de medir, devido ao seu carácter intangível e subconsciente (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010). No entanto, graças ao trabalho de inúmeros autores que se debruçaram sobre o assunto nas últimas três décadas, hoje em dia já é possível medir a cultura de uma organização.

Para aceder à cultura organizacional existem três vias: a abordagem holística, a abordagem metafórica e a abordagem quantitativa (Cameron & Quinn, 2006).

A abordagem holística consiste em estudar a cultura organizacional fazendo parte

dela. Nesta abordagem o investigador entra no ambiente para o poder estudar, faz-se membro de uma determinada cultura que irá estudar através da observação direta e geralmente participando. A observação é feita de dentro do próprio ambiente que se quer estudar. Esta é uma abordagem que requer muito tempo e impede possíveis análises comparativas (Cameron & Quinn, 2006).

Existe também a abordagem metafórica onde o investigador recorre aos documentos utilizados e provenientes da organização para, analisando a sua linguagem e sub-texto aceder indiretamente à cultura da organização (Alvesson, 2012; Cameron & Quinn, 2006)

Por fim, existe uma última abordagem possível: a abordagem quantitativa. Desta vez o investigador usa questionários e também entrevistas para medir a cultura organizacional e poder aceder a diversas dimensões específicas da cultura. A abordagem quantitativa tem a vantagem de permitir relacionar e comparar diversas organizações e tornar o estudo da cultura organizacional mais viável (Cameron & Quinn, 2006). No entanto, pode-se argumentar que uma cultura não se pode resumir quantitativamente nem se pode perceber apenas através de números. Por ser um objeto de estudo muito profundo – a cultura é um elemento muito enraizado nas organizações – podem justificar-se métodos mais profundos também:

“A central issue is whether a quantitative approach to culture assessment is valid or whether an in-depth, qualitative approach to culture assessment is the only way to detect and describe culture. The basic issue is: when assessing culture via questionnaires or interviews, is one really measuring superficial characteristics of an organization – namely organizational climate – rather than in-depth cultural values? Because culture is based on underlying values and assumptions, often unrecognized and unchallenged in organizations, one perspective argues that only by utilizing in-depth qualitative procedures in which artifacts, stories and myths, and interpretations systems are studied over long periods of time in a comprehensive way can cultural attributes be identified” (Cameron & Quinn, 2006; p. 148-149)

No entanto, para o nosso estudo, visto que pretendemos relacionar a cultura organizacional com os estilos de gestão de conflitos, a abordagem quantitativa é a mais relevante, pois é a única que permite comparar diversas culturas organizacionais, como está evidenciado na seguinte transcrição:

“[...]the breadth of comparison is sacrificed by employing a qualitative approach. The investigation of multiple organizations becomes impossible when

immersion in each one is mandatory. To conduct comparisons among multiple cultures, quantitative approaches must be used.” (Cameron & Quinn, 2006; p. 149).

Neste sentido retomamos o trabalho desenvolvido por Cameron e Quinn (2006) quando criam uma ferramenta que permite aceder quantitativamente, determinar e medir a cultura de uma organização. Cameron e Quinn (2006) desenvolvem um instrumento que permite avaliar a cultura de uma organização. O OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument – baseia-se no modelo dos valores contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983) e através das dimensões de conteúdo traça o perfil cultural de uma determinada organização. Como foi anteriormente referido, cada cultura organizacional corresponde a um arquétipo cultural e é definida pelas descrições presentes nas seis dimensões de conteúdo: características dominantes, liderança, estilo de gestão, cola organizacional, ênfase estratégico e critério de sucesso. Para cada uma das quatro culturas tipo definidas pelos autores existe, como vimos, um quadro que contempla as seis descrições para cada dimensão.

O instrumento passa pela atribuição de uma pontuação a cada quadro, determinando qual o cenário que mais se aproxima da organização que está a ser avaliada. Os quatro tipos de liderança, critérios de sucesso, ênfase estratégicos, cola organizacional, estilos de gestão e conjuntos de características correspondem aos quatro tipos de culturas definidas por Cameron e Quinn (2006) e, no fim, a organização avaliada, pende mais para uma determinada cultura, mas nunca correspondendo totalmente a apenas uma das culturas organizacionais. As organizações apresentam estruturas muito complexas e por isso não se espera que em todos os seus aspetos uma organização seja um reflexo exato das descrições dadas para cada tipologia cultural. Este instrumento foi desenvolvido também porque na maioria dos casos as organizações não têm consciência da sua própria cultura e do poder, influência e importância que a cultura organizacional pode representar para uma organização. Não ter essa consciência pode ser fatal quando se procura gerir uma organização, pois para gerir é necessário conhecer e entender a organização mesmo em aspetos tão intangíveis como a cultura (Alvesson, 2012; Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010).

Esta ferramenta permite assim aos gestores conhecerem melhor a sua organização, tendo acesso a uma medição da cultura organizacional. Por outro lado, a ferramenta permite também que os membros da organização possam expressar não só

como a empresa funciona – sua cultura atual – como também a forma como gostariam que funcionasse – cultura desejada. Esta é também uma função importante do OCAI e um ferramenta essencial para os líderes e gestores das organizações.

Por fim, o OCAI proporciona mudança cultural e ajustamento da cultura à área de trabalho. A ferramenta permite diagnosticar se a cultura em vigor está em sintonia com os ideais e objetivos da empresas e pode ajudar a operar mudanças essenciais (Cameron & Quinn, 2006). Como vimos anteriormente a eficácia organizacional está relacionada com a apropriação do tipo de cultura e da área. Por exemplo, uma cultura hierárquica numa organização que procure inovar mostra-se muito pouco eficaz. A cultura hierárquica pressupõe um foco interno e elevado nível de controle, que é o oposto do que se procura num ambiente criativo e inovador que deve estar atento ao mundo e às suas mudanças para lhes poder dar resposta – foco externo – e deve gozar de liberdade para criar e arriscar – elevada flexibilidade. Assim, uma empresa cujos objetivos sejam inovar deve procurar ter uma cultura de diferenciação, foco externo e flexibilidade: uma cultura adocrática.

2. Conflito Organizacional

O conflito organizacional tem sido amplamente estudado por diversos autores e sob diferentes ângulos ao longo das últimas décadas.

Para falarmos sobre o conflito organizacional é necessário entender a sua natureza. O conflito é um processo interativo que ocorre quando duas partes desempenham atividades ou possuem objetivos que são percecionados como sendo incompatíveis. (Rahim, 2002; Roloff, 1987)

Afzalur Rahim (2002) vai mais longe, e detalha em seis casos a natureza dos conflitos. Segundo o autor ocorrem conflitos quando: uma das partes tem de desempenhar tarefas que considera ir contra as suas vontades ou interesses; a satisfação de os interesses de uma parte exclui e são incompatíveis com a satisfação dos interesses da outra parte; as várias partes competem pela obtenção de recursos escassos; uma das partes tem atitudes e valores que são contraditórios e excluem os valores, atitudes e objetivos da outra parte; duas partes têm as mesmas preferências exclusivas relativamente às suas atividades conjuntas; as partes dependem uma da outra para realizar as suas tarefas e atingir os seus objetivos (Rahim, 2002).

Por fim, para que haja conflito, ambas as partes envolvidas têm de reconhecê-lo e

ter consciência desse mesmo conflito. (Rahim, 2002)

Embora se saiba que o conflito pode ser produtivo para as organizações, ainda se verifica uma tendência geral para procurar reduzir os conflitos organizacionais (Rahim, 2002; Jehn, 1997). A verdade é que muitos autores se referem às consequências negativas que os conflitos têm na performance organizacional (Blake & Mouton, 1984; Boz, Martínez, & Munduate, 2009; Boz, Munduate, Martínez-Corts, Benítez, Medina, 2011; Evan, 1965; Friedman, Tidd, Currall & Tsai, 2000; Gladstein, 1984; Guerra, Martínez, Munduate, & Medina, 2005; Jehn & Mannix, 2001; Pondy, 1967; Wall & Nolan, 1986). Talvez por isso, os gestores ainda se foquem em erradicar conflitos e para muitos, gerir conflitos significa o mesmo que resolver-los, reduzir a sua ocorrência ou mesmo evitá-los.

No entanto, Rahim (2002), em concordância com outros autores contemporâneos alerta que hoje em dia o melhor para as organizações não é reduzir o conflito mas sim geri-lo eficazmente de forma a gerar aprendizagem organizacional e melhorar a performance das organizações. Para gerir de forma eficaz os conflitos organizacionais é necessário medir a intensidade do conflito e perceber que dentro do conflito intra-organizacional podemos ter três tipos de conflito (Rahim, 2002): conflito interpessoal ou diádico; conflito intra-grupo; conflito inter-grupo, entre departamentos. Estes três tipos de conflito podem depois caracterizar-se como sendo afetivos ou substantivos (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1997). Caso seja afetivo, como já foi referido, a melhor estratégia é evitar que ocorra ou reduzir a sua ocorrência (Jehn, 1997; Rahim, 2002). O conflito substantivo, pelo contrário deve ser estimulado e mantido, moderadamente, para gerar aprendizagem nas organizações (Amason, 1996; Rahim, 2002). Para isto é necessário que existam estratégias para gerir estes conflitos. Assim o autor (Rahim, 2002) sublinha a necessidade de desenvolver essas estratégias que minimizem o lado disfuncional dos conflitos, potenciando o seu carácter construtivo, conduzindo à referida aprendizagem organizacional, tal como é elucidado no excerto:

«What we need for contemporary organizations is conflict management not conflict resolution. Conflict management does not necessarily imply avoidance, reduction or termination of conflict. It involves designing effective macro-level strategies to minimize the dysfunctions of conflict and enhancing the constructive functions of conflict in order to enhance learning and effectiveness in an organization.» (Rahim 2002;p, 208)

No entanto, mesmo para Rahim (2002), existem certos tipos de conflitos que devem ser evitados, e uma boa estratégia de gestão de conflitos deve saber identificar quais são os conflitos que à partida não pode gerar aprendizagem nem benefícios para a organização. Estes conflitos são os que podem afetar negativamente os indivíduos membros da organização e a sua performance tanto individual como a do grupo. Os ataques pessoais e outros tipos de conflitos emocionais encontram-se no grupo dos conflitos que devem ser evitados e reduzidos nas organizações (Rahim, 2002).

Se os conflitos relacionais e afetivos se apresentam à partida disfuncionais e a melhor forma de os gerir é, na verdade, evitá-los, o mesmo não se passa com os conflitos de tarefa. Estes últimos, segundo alguma da literatura mais recente, podem ser produtivos para a organização e devem ser geridos de forma a gerar aprendizagem e melhorar o desempenho organizacional. Para esse efeito existem várias estratégias de gestão de conflitos que iremos ver adiante.

No entanto, em primeiro lugar é necessário clarificar a distinção já acima citada, e que é feita por muitos autores (Amason, 1996; De Dreu, van Dierendonck & Dijkstra, 2004; De Dreu & Weingart, 2003; Guerra et al, 2005; Guetzkow & Gyr, 1954; Jehn, 1997; Pinkley, 1990; Ross & Ross, 1989; Simons & Peterson, 2000), entre conflito emocional ou relacional e conflito de tarefa.

2.1. Tipos de Conflito Organizacional

Como já foi referido, muitos autores fazem distinção entre dois tipos de conflito: o de tarefa e o relacional. Seguidamente encontram-se as diversas nomenclaturas utilizadas por vários autores:

Quadro 1 – Nomenclaturas dos diversos tipos de conflito organizacional

Nomenclatura	Autores
Substantive vs affective conflict	(Guetzkow & Gyr, 1954)
Task vs. Relationship conflict	(De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1997; Pinkley, 1990; Simons & Peterson, 2000)
Cognitive vs. Affective conflict	(Amason, 1996)
Task vs. Emotional conflict	(Ross & Ross, 1989)

Importa também salientar que esta distinção não é apenas feita pelos autores. Esta distinção entre conflito relacional e conflito de tarefa é uma realidade de que os membros das organizações estão conscientes (Jehn, 1997). Os processos de conflito são fundamentalmente fenómenos de percepção. Um conflito só existe se ambas as partes percecionarem a existência de um conflito e muitas vezes um episódio conflitual pode ser apenas uma percepção, uma interpretação dos factos reais. Da mesma forma, a maneira como os conflitos estão classificados, na teoria, é especialmente relevante se corresponder à realidade que é percecionada pelos colaboradores nas organizações que vivem conflitos organizacionais reais.

Em 1997 Karen Jehn conduz um estudo exploratório onde realiza uma série de entrevistas em diversas unidades de uma organização. Neste estudo a autora refere que os próprios membros da organização têm consciência da diferença entre um conflito de relação e um conflito de tarefa:

“members of the Communication Unit described conflict as «people problems and work disagreements» and «work and personal» conflict. Members of the Foreign Coding Unit also distinguished between «disagreements about work» or «task problems» and «people problems». Task conflicts that informants described pertained to controversy over the job or project the group was focusing on, while relationship conflicts were based in animosity surrounding interpersonal relationships among coworkers.” (Jehn, 1997; p. 540)

Assim, como podemos ver através do estudo de Jehn (1997) são as próprias pessoas que percecionam e agrupam os conflitos em diferentes tipos, pois percebem os diferentes impactos que podem ter na equipa. Estes dados vêm apenas confirmar os modelos de conflito então em vigor, na distinção que é feita entre conflitos de relação e de tarefa.

Para além das entrevistas conduzidas por Jehn (1997) o seu trabalho de observação no local mostrou que mesmo durante episódios de conflito os membros da organização parecem ter consciência da distinção entre os diversos tipos de conflito. Esta consciência não é apenas posterior, durante as entrevistas, surgindo na prática em diálogos observados por Jehn (1997): “For instance, one member [...] was observed saying «Hey, calm down it's not about you, it's about this damn project»; and at another time stated: «I don't care if we agree, I don't like your attitude».” (Jehn, 1997; p. 540)

O conflito relacional

No caso do conflito relacional, o que o indivíduo sente verdadeiramente ameaçado é mais intrínseco do que objetivos laborais, como uma promoção ou a obtenção de recursos escassos. O que o indivíduo vê em questão é a sua própria auto-estima, os seus valores pessoais, as suas crenças e as suas emoções e relações interpessoais.

O conflito relacional está intimamente ligado com as emoções de cada indivíduo e a forma como estes se relacionam entre si. “Affective conflict refers to conflict in interpersonal relations, while substantive conflict is conflict involving the group's task” (Jehn, 1997; p. 531)

O conflito relacional não produz normalmente bons resultados, quer no ambiente de trabalho, quer na coesão das equipas, ou mesmo na saúde dos membros das organizações. Pelo contrário, este tipo de conflito ameaça diretamente a auto-estima e a ideia de si-mesmo e torna-se um obstáculo nas relações interpessoais na medida em que a perceção da diferença no outro, planta a desconfiança.

Vários estudos colocaram em evidência os efeitos negativos deste tipo de conflito que está muito associado a falhas tanto na produtividade das equipas como na satisfação dos grupos (Evan, 1965; Gladstein, 1984; Friedman et al, 2000; Jehn & Mannix, 2001; Wall & Nolan, 1986) e não há provas de qualquer efeito positivo deste tipo de conflitos nos grupos de trabalho (Jehn, 1997). A realidade é que este tipo de conflito não só gera mal estar como pode tornar-se crónico e desencadear processos pouco saudáveis, levando as pessoas a concentrarem mais nos aspetos emocionais dos conflitos do que no próprio trabalho que devem desempenhar em conjunto, tal como evidencia a seguinte transcrição:

“Summarily stated, relationship conflicts interfere with task related effort because members focus on reducing threats, increasing power and attempting to build cohesion rather working on the task”. (Jehn, 1997; p. 531)

Os conflitos relacionais acabam também por naturalmente reduzirem a boa-vontade no trabalho e o bom entendimento entre as pessoas (Deutsch, 1969). Os membros envolvidos neste tipo de conflitos têm tendência para se tornarem irritáveis e desconfiados e muito negativos (Jehn, 1997)

O conflito substantivo ou de tarefa

Os conflitos relacionados com a tarefa são percecionados de uma forma muito diversa dos conflitos relacionais. E uma vez que a perceção difere, também diferem as consequências que este tipo de conflito têm na dinâmica de um grupo de trabalho.

Os conflitos de tarefa ou conflitos substantivos estão relacionados com o desacordo relativamente a políticas organizacionais ou procedimentos. Estes englobam também os conflitos de competição por recursos escassos (De Dreu et al., 2004; Guerra et al., 2005; Jehn, 1997; Simons & Peterson, 2000; Rahim, 2002). Em geral estes conflitos têm um potencial para uma abordagem integrativa ou de resolução de problemas e por isso devem, na sua maioria, ser geridos e não resolvidos e sobretudo, não devem ser reduzidos ou evitados (Rahim, 2002).

Os conflitos substantivos despoletam o debate e a troca de ideias e por isso podem ser muito vantajosos nos locais de trabalho porque podem melhorar a produtividade dos grupos de trabalho (Jehn, 1997; Rahim, 2002; Van de Vliert & De Dreu, 1994). Por outro lado a argumentação e troca de ideias que gera um conflito de tarefa leva também a desenvolver as capacidades de tomada de decisão num grupo de trabalho (Jehn, 1997), por colocar a descoberto a diversas hipóteses.

Existem estudos que demonstram que quando moderados os conflitos de tarefa, conduzem os grupos de trabalho a melhorarem e evoluírem, pelo facto de estimularem a discussão (Amason, 1996; Jehn, 1995; Van de Vliert & De Dreu, 1994).

Quando os gestores das empresas, erradamente, procuram erradicar e evitar os conflitos organizacionais, muitas vezes estão também a reprimir conflitos de tarefa e por isso, a reduzir as possibilidades de aprendizagem e crescimento que estes possam trazer (Jehn, 1997; Rahim, 2002). Quando isto acontece perdem-se oportunidades para rever as estruturas organizacionais e processos de trabalho que possam ser modificados de forma a agilizar a performance organizacional.

Por outro lado, também os conflitos de tarefa, mesmo sendo estritamente relacionados com o trabalho, podem ser percecionados como ataques pessoais (Jehn, 1997). Por vezes as pessoas sentem que o seu trabalho está a ser posto em causa e encaram este tipo de conflito de uma forma mais pessoal e, conseqüentemente, menos produtiva. Nestes casos, os conflitos de tarefa que normalmente seriam positivos e produtivos para um grupo de trabalho, podem escalar e transformar-se em conflitos

relacionais indesejáveis e prejudiciais, como evidencia a presente transcrição:

“It is possible that task-related conflict may transform into relationship conflict. For instance, if a group member cannot agree on task issues, they may begin to dislike other members and attribute this task-related conflict to personality issues. It is difficult for individuals to present and receive criticism, and often the critic is blamed for the adverse reaction. [...] task conflict are often preceived as personal attacks.” (Jehn, 1997; p. 532)

Assim surge uma importante questão, se o conflito relacional deve ser evitado e demasiado nível de conflito de tarefa pode ser prejudicial, dado conduzir ao conflito relacional, então é necessário encontrar um equilíbrio. É importante que o conflito substancial exista e seja estimulado, pois cria potencial nas organizações, no entanto este deve ser moderado para não se tornar contraproducente ao escalar para conflitos pessoais e emocionais.

A distinção entre conflito de tarefa e conflito relacional é de particular interesse, pois o tipo de conflito que normalmente está associado a efeitos benéficos é o conflito de tarefa e não o conflito relacional. Por isso o conflito de tarefa é aquele que interessa gerir e explorar, pois pode gerar aprendizagem nas organizações.

Por outro lado, alguns estudos mais recentes têm mostrado outras perspetivas relativamente ao conflito de tarefa, que aparece também relacionado com a insatisfação dos membros da organização e com a performance organizacional (Boz et al., 2009; Boz et al., 2011; De Dreu & Weingart, 2003; Guerra et al., 2005;) especialmente em casos de tarefas mais complexas (De Dreu & Weingart, 2003). Assim, o tipo de tarefa não pode ser dissociado do efeito do conflito de tarefa na performance organizacional e no nível de satisfação individual. Hoje já não é possível olhar isoladamente para o tipo de conflito, é necessário contextualizar e adaptar à complexidade da tarefa (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Mannix, 2001). Por outro lado, a referida relação entre conflito de tarefa e conflito relacional também pode explicar alguns destes resultados, uma vez que se comprovou que o conflito de tarefa pode implicar e aumentar o nível de conflito afetivo, explicando assim os efeitos negativos que aparecem depois associados (Jehn, 1997; Putnam, 1994; Rollison, 2002). Por este motivo alguns autores têm trabalhado recentemente formas de reduzir os efeitos negativos associados normalmente aos conflitos de relação, de forma a que se possa usufruir dos efeitos benéficos do conflito de tarefa (Jehn & Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008)

Embora exista controvérsia relativamente aos efeitos do conflito de tarefa, em contraste, assistimos a alguma unanimidade relativamente aos efeitos nocivos do conflito relacional, sendo que a maioria dos estudos apontam para a necessidade de evitar e reduzir este tipo de conflito, por não apresentar efeitos positivos e benéficos quer para a performance organizacional quer para os membros individualmente (De Dreu & Weingart, 2003 ;Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Rahim, 2002).

Conflito de processo ou conflito processual

A maioria dos autores tem vindo a usar a distinção dicotómica entre conflito de tarefa e conflito relacional. No entanto, vários autores ao longo dos últimos anos têm argumentado contra esta categorização, por considerarem que resulta numa simplificação extrema, que não corresponde à realidade complexa dos conflitos interpessoais (Jehn, 1995, 1997; Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008; Korsgaard, Jeong, Mahony, & Pitariu, 2008; Mooney, Holahan, & Amason, 2007; Weingart, Bear, & Todorova, 2009). Os autores que assim defendem, consideram que não é possível separar completamente o carácter emocional presente em qualquer conflito, e por isso não se pode afirmar que o conflito de tarefa esteja unicamente ligado à tarefa e que o conflito relacional seja apenas emotivo. Aliás, a emoção negativa é uma dimensão que está presente em qualquer conflito, como veremos adiante. (Jehn, 1995, 1997; Jehn et al., 2008). Por outro lado, alguns autores argumentam também que a categorização dicotómica não contempla as consequências que o conflito apresenta no trabalho de equipa, do ponto de vista da logística do trabalho em equipa. É por este motivo que é proposto um diferente tipo de conflito organizacional, o conflito de processo (Jehn & Bendersky, 2003).

Embora a maioria dos autores distinga apenas entre estes dois tipos de conflitos – relacional e de tarefa – Weingart (1992) percebeu que os indivíduos distinguem entre conflito de tarefa e conflito de processo. O mesmo comprovou a autora Karen Jehn (1997), durante o seu estudo exploratório também encontra nas entrevistas e nas observações em campo um terceiro, distinto, tipo de conflito. Os indivíduos entrevistados referem-se a conflitos acerca da organização das tarefas, a distribuição do trabalho, a atribuição de responsabilidades e os desacordos entre as pessoas acerca destes assuntos, distinguindo claramente este tipo de conflito do conflito de tarefa, embora ambos sejam relacionados com o trabalho (Greer & Jehn, 2007; Jehn, 1997; Weingart, 1992) Por vezes alguns autores não

fazem a distinção entre o conflito de processo e o conflito de tarefa. Nestes casos, incluem no conflito de tarefa a discórdia relativamente aos processos de trabalho. Da mesma forma, os autores que mencionam o conflito de processo optam por distinguir claramente a discussão dos processos de trabalho com o debate associado ao conflito de tarefa (Greer, Jehn & Mannix, 2008; Jehn, 1997; Karn, 2008; Kurtzberg & Mueller, 2005; Matsuo, 2006)

O conflito de processo, embora mais relacionado com conflito de tarefa do que com o conflito relacional, difere de ambos, pelo que diversos autores consideram que se justifica que seja considerado individualmente (Behfar, Mannix, Peterson & Trochim, 2011; Greer & Jehn, 2007; Jehn, 1997; Weingart, 1992). Embora seja um conflito relacionado com trabalho, estes desacordos não são acerca do trabalho mas sim acerca da distribuição do mesmo. O conflito de processo surge por vezes quando as empresas sofrem mudanças, reestruturações ou reorganizações e as pessoas lidam com alguma incerteza e discórdia acerca da distribuição de tarefas e responsabilidades. Um caso comum são as aquisições ou fusões entre empresas que obrigam à reestruturação das funções e podem gerar também conflitos de processo. A autora (Jehn, 1997) define conflito de processo da seguinte forma:

I define process conflict as conflict about how task accomplishment should proceed in the work unit, who's responsible for what, and how things should be delegated. Process conflicts includes disagreements about assignments of duties or resources. In a follow-up interview, members [...] described process conflicts about responsibility and resource delegation and suggested handling them by «going to the supervisor», «making decisions» and «direct discussion» (Jehn, 1997; p. 540)

Desta forma vemos que existem diferenças significativas entre os conflitos de tarefa e os conflitos de processo, embora ambos estejam diretamente relacionados com o trabalho em si. O conflito de tarefa relaciona-se mais com discórdias relativamente ao fim ou objetivo do trabalho enquanto que o conflito de processo está relacionado com os meios para atingir esse fim (Jehn, 1997).

Por outro lado, importa reforçar que os tipos de conflitos não são estanques. Ou seja um conflitos de tarefa ou de processo pode escalar, como já foi observado (Jehn, 1997), para conflitos emocionais ou de relação, por terem ficado mal resolvidos ou não terem sido geridos da forma apropriada. Noutra perspetiva, os conflitos relacionais podem

manifestar-se em conflitos de tarefa, ou seja duas pessoas que se desentendam por motivos pessoais, podem encontrar dificuldades também relacionadas com as tarefas que desempenham numa equipa de trabalho (Jehn, 1997). Por outro lado, também existem estudos que comprovam que os diversos tipos de conflitos aparecem muitas vezes relacionados, sendo por vezes difíceis de distinguir. Uma das razões apontadas para o facto de se mencionar e estudar menos o conflito de processo é o facto de ser difícil de o distinguir do conflito de tarefa e, por outro lado, apresentar frequentemente uma forte correlação com o conflito de relação. (Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Korsgaard et al., 2008).

2.2. Conflito e Performance Organizacional

Sabemos que os conflitos podem apresentar aspetos construtivos ou destrutivos (Amason, 1996; Friedman et al., 2000; Jehn, 1997, 1994; Jehn & Mannix, 2001; Pondy, 1967; Rahim, 2002; Van de Vliert & De Dreu, 1994). Os seus efeitos funcionais ou disfuncionais dependem de diversos fatores como o contexto em que surgem, o tipo de conflito, as dimensões do conflito e, por fim, a forma como é gerido (Jehn, 1997; Rahim, 2002).

Contudo, as opiniões acerca do conflito organizacional e dos seus efeitos na performance têm-se dividido e mudado bastante nos últimos anos.

Diversos estudos sugerem uma correlação entre conflito e performance dos grupos organizacionais (Jehn, 1997). Grupos com elevado grau de conflito, independentemente do tipo de conflito, revelam conseqüentemente uma baixa produtividade (Jehn, 1997). Por outro lado, os grupos de trabalho que apresentam menor nível de produtividade e fraca performance tendem a apresentar níveis de conflito relacional mais elevados, mostrando uma correlação negativa entre este tipo de conflito e a performance. O conflito de relação não se relaciona com o trabalho em si, mas acaba por afetá-lo, uma vez que as pessoas se focam na defesa e ataque pessoal e procuram construir alianças, em vez de se concentrarem no trabalho em grupo. Por outro lado, o aumento deste tipo de conflito pode gerar elevado níveis de stress nas equipas e conduzir até ao absentismo, por isso apresenta uma correlação negativa com a satisfação laboral (De Dreu et al., 2004; Jehn, 1997; Rahim, 2002). Todos estes fatores podem servir para explicar a correlação negativa entre conflito relacional e produtividade das equipas.

A literatura é consistente quanto aos efeitos negativos dos conflitos e relação, no entanto o mesmo não acontece com os conflitos de tarefa e os conflitos de processo (Benítez, Guerra, Medina, Martínez & Munduate, 2008; De Dreu & Weingart, 2003). Enquanto alguns autores mostram que o conflito de tarefa prejudica a performance organizacional tal como o conflito afetivo (De Dreu & Weingart, 2003) outros autores argumentam que o conflito de tarefa aumenta a produtividade, a confiança de grupo e tem um impacto positivo na performance (Alper, Tjosvold, and Law, 1998). Estudos mais recentes relatam impactos negativos de qualquer tipo de conflito interpessoal, mostrando a sua relação com a diminuição da satisfação dos indivíduos e detrimento do bem estar psicológico (Benítez, et al., 2008; Boz et al., 2009; Boz et al., 2011; De Dreu et al., 2004; Guerra et al., 2005). Alguns autores argumentam que esta discrepância pode ser fruto de muitas situação em que os diversos tipos de conflito aparecem associados (Putnam, 1994; Rollinson, 2002)

Por outro lado, estudos iniciais sobre o conflito do tipo processual, pareciam mostrar efeitos positivos na performance organizacional, por potenciar as capacidades dos indivíduos (Jehn et al., 1999). Alguns estudos consideram que os conflitos de processo podem ser positivos para a performance, pois levam as pessoas a pedirem ajuda ou a clarificarem melhor os processos de trabalho e planearem as tarefas de forma mais eficaz (Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001; Karn, 2008). Contudo, a maioria dos estudos continua a apontar para um efeito negativo deste tipo de conflito na performance organizacional, por reduzirem a capacidade de inovação e criatividade (Krutzberg & Mueller, 2005; Matsuo, 2006) ou por despoletarem emoções e atitudes negativas no grupo (Greer & Jehn, 2007; Jehn, 1997; Jordan, Lawrence & Troth, 2006; Passos & Caetano, 2005). De certa forma podemos concluir que discordar acerca de «quem faz o quê» impede as equipas de prosseguirem com as suas tarefas, de apresentarem resultados eficientes, de trabalharem com eficácia,. Se os fins são claros mas os meios para os atingirem deixam espaço para a discussão, a performance de um grupo de trabalho pode sofrer com isso, pois este tipo de conflito impede que o trabalho flua (Jehn, 1997). Para além dos seus efeitos negativos na performance organizacional, os estudos têm mostrado também que o conflito de processo afeta negativamente a satisfação dos indivíduos, aumentando o nível de emoção negativa (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008; Greer & Jehn, 2007; Greer, et al., 2008; Jehn et al., 2008; Tekleab, Quigley, & Tesluk, 2009), o aumento da emoção

negativa, em situação de conflito, diminui o seu potencial de resolução e aumenta o impacto e efeitos negativos do conflito (Jehn, 1997).

A controvérsia que existe sobre os efeitos dos conflitos na performance organizacional, pode ser explicada pela elevada complexidade que caracteriza o processo interativo e subjetivo que é o conflito interpessoal. Alguns estudos recentes parecem já aceder a esta elevada complexidade, argumentando que o impacto de um conflito não depende apenas da sua tipologia e não pode ser lido isoladamente. Estes estudos sugerem a importância do contexto em que surgem os conflitos, mas também do tipo de tarefa a que vêm associado (Jehn & Mannix, 2001), o momento em que são geridos, ou se aparecem associados com elevado nível de emoções negativas (Behfar et al., 2008; Greer et al., 2008, Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003; Kuhn & Poole, 2000)

Assim podemos ver que os conflitos organizacionais são processos complexos e as diferentes dimensões do conflito organizacional afetam a produtividade de formas diversas (Jehn, 1997). O aumento de emoção negativa está ligado à diminuição da produtividade. Quanto mais negativas são as emoções veiculadas por um conflito, mais as pessoas se focam em gerir essas emoções e comportamentos e centram-se menos nas tarefas, reduzindo a sua produtividade. (Jehn, 1997; Rahim, 2002; Wu & Laws, 2003) Da mesma forma, as normas de aceitação de conflito apresentam uma correlação positiva com os níveis de performance das equipas (Jehn, 1997). Se um conflito é mais facilmente aceite dentro de um grupo de trabalho, este é visto menos de forma menos negativa e por isso as pessoas podem focar-se no seu trabalho sem que o conflito afete a performance. No entanto se o conflito for inaceitável para o grupo, é natural que o impacto na produtividade seja negativo. No entanto, é essencial reforçar que o tipo de conflito tem uma influência que pode inverter a correlação: grupos com elevadas normas de aceitação em conflitos relacionais vêm a sua performance afetada, porque acabam por se envolver demasiado num tipo de conflito que gira em torno das emoções e retira o foco do trabalho. Estes grupos mostram-se menos eficientes (Jehn, 1997).

Por outro lado, o potencial de resolução de um conflito é uma dimensão conflitual que apresenta uma correlação positiva tanto com a performance como com a satisfação dos grupos de trabalho. Quanto maior for o potencial de resolução de um conflito menor impacto negativo terá na produtividade do grupo e satisfação dos seus membros. Embora esta dimensão seja essencialmente percetiva, importa frisar que, tendencialmente, os conflitos

que são percecionados como passíveis de serem solucionados são efetivamente resolvidos (Jehn, 1997).

Por fim, a importância que um conflito tem para um grupo apresenta diferentes correlações com os níveis de performance deste. Um conflito pouco importante significa pouco impacto negativo na produtividade, enquanto que um conflito muito importante pode fazer com a performance diminua, no caso de se tratar de um conflito relacional. No entanto para os conflitos de tarefa, quanto mais importantes, maior o impacto positivo na performance do grupo, pois este tende a debruçar-se sobre a tarefa e concentrar-se no trabalho para encontrar soluções.

Também é possível observar co-variações entre os diferentes dimensões de conflito. Por exemplo um conflito com elevado teor emocional negativo tende a ser percecionado como tendo menor potencial de resolução (Jehn, 1997). A importância pode variar consoante o tipo de conflito assim como o seu potencial de resolução. Por exemplo, um conflito emocional de elevada importância tende a ser percecionado como mais difícil de solucionar (Jehn, 1997).

Os autores que focam a sua abordagem na gestão de conflitos e não na sua resolução ou redução, fazem-no por acreditarem que o conflito organizacional pode ser benéfico para a performance e crescimento das organizações.

O conflito substantivo, reporta-se às tarefas e à forma como se pode resolver um determinado problema. Por consequência, o conflito substantivo coloca a ênfase na discussão de ideias e por isso pode ser gerido de forma a tornar-se proveito para a organizações. Rahim refere «Groups that report substantive conflict generally have higher performance.» (Rahim, 2002 : 210). No entanto, denota ainda que estes benefícios não se aplicam a tarefas do tipo rotineiro, mas que se adequam na resolução de problemas que estão mais relacionados com a criatividade. Segundo Rahim (2002) é necessário escolher a estratégia mais apropriada de gestão de conflitos a cada caso em específico de forma a retirar o maior partido para ambas as partes envolvidas e para a organização. As cinco estratégias de gestão de conflitos que apresenta são: integração ou cooperação, obediência, dominação, evitamento e compromisso. As estratégias integrativas ou colaborativas são as que tendencialmente se tornam mais produtivas para as organizações (Burke, 1969; Korbanik, Baril & Watson, 1993; Rahim et al., 2001; Rahim, 2002) No entanto,

e como Rahim (2002) afirma, o conflito só pode ser produtivo se for possível, com a sua ocorrência e processo, aprender algo. Segundo o autor, para que haja aprendizagem organizacional através de um conflito, tem de haver aquisição e distribuição de conhecimento, que tem de ser interpretado e memorizado pela organização (Rahim, 2002). Por outro lado, o autor realça que o tipo de aprendizagem gerada por uma situação de conflito deve ser do tipo *double loop learning* que é caracterizada por questionar não só as soluções para um problema mas ir mais além, reformulando as próprias estruturas organizacionais, os seus propósitos, objetivos, aceções e dogmas.

São, portanto, os conflitos de tarefa que têm de ser geridos e algumas vezes, até, incentivados para evitar uma rotina de estagnação que pode ocorrer nas organizações. Como refere Brown (1983): «conflict management can require intervention to reduce conflict if there is too much, or intervention to promote conflict if there is too little». Com esta afirmação, Brown (1983) salienta também que demasiado conflito pode tornar-se contraproducente. Da mesma forma, os conflitos do tipo emocional são normalmente pouco ou nada positivos para uma organização. Os conflitos do tipo relacional prejudicam o bem-estar geral e a performance das equipas (De Dreu et al., 2004) ao afetar a coesão das equipas e são o tipo de conflito que se procura reduzir, inibir e evitar que possam escalar. Os conflitos afetivos reportam-se às relações entre membros da organização e por isso podem ser altamente prejudiciais e até diminuir a satisfação laboral (De Dreu et al., 2004). Quando surgem incompatibilidades do tipo afetivo as emoções negativas são exacerbadas, como resultado os membros voltam a sua atenção para reduzir o conflito, criar coesão de grupo, defenderem-se e perdem o foco na tarefa e no trabalho em si e nos objetivos da organização (Rahim, 2002)

Por outro lado, sabe-se também que um ambiente hostil e conflituoso pode ser altamente prejudicial para o bem-estar e saúde (De Dreu et al., 2004). Quando os conflitos são continuados, mal geridos ou evitados, a longo prazo isso pode criar um ambiente pesado e significar elevado *stress* para os trabalhadores (De Dreu et al., 2004).

Por isso, para Rahim (2002) é necessário minimizar os conflitos afetivos e, por outro lado, potenciar e manter conflitos substantivos moderados, embora paradoxalmente, a ocorrência dos dois tipos de conflitos estejam positivamente correlacionados (Rahim, 2002). Os conflitos afetivos ocorrem quando os membros se apercebem que os seus sentimentos e

emoções em relação a algo são incompatíveis (Rahim, 2002). A autora Karen Jehn (1997) refere acerca dos conflitos de relacionamento:

[...]relationship conflicts interfere with task related effort because members focus on reducing threats, increasing power, and attempting to build cohesion rather than working on task[...]The conflict causes members to be negative, irritable, suspicious and resentful. (Jehn, 1997,p. 531-532).

Desta forma, podemos ver porque o conflito relacional ou afetivo é prejudicial e deve ser evitado. Este tipo de conflito afeta a performance em grupo e impede que se desenvolva (Amason, 1996; Jehn, 1995; Rahim, 2002). O conflito organizacional, diminui a lealdade e por isso afeta o empenho dos indivíduos e o seu vínculo com a organização, levando a insatisfação laboral, escalada de conflito e elevados níveis de *stress* (De Dreu et al., 2004; Guerra et al., 2005; Jehn, 1995, 1997; Rahim, 2002)

2.3. Estilos de Gestão de Conflito

A perspetiva estratégica para a gestão de conflitos remonta aos anos 20 com o trabalho notável, para a época de Mary Parker Follet (1926/1940). Para a autora existiam três formas essenciais de lidar com o conflito organizacional: dominar, comprometer e integrar. Mais tarde os autores Blake e Mouton (1964) elaboraram um modelo com cinco estratégias relacionadas com o tipo de gestão organizacional. Para Blake e Mouton (1964) as estratégias utilizadas para gerir os conflitos interpessoais nas empresas dependiam se a gestão da mesma era mais direcionada para o aspeto humano ou para a produtividade. Posteriormente, Pruitt (1983) reinterpreta o esquema proposto pelos dois autores e já revisto por Thomas (1976) e propõe o «modelo do interesse duplo» ou o *Dual Concern Model*, no qual as várias estratégias são arrumadas consoante o sujeito tem mais interesse em satisfazer as suas necessidades ou as do outro.

Os diversos autores sublinham a importância de adaptar a estratégia de gestão de conflito a cada situação e contexto. Para que os gestores possam adaptar o estilo escolhido é essencial que conheçam todas as opções e quando estas se adequam à situação.

Rahim desenvolveu, a partir do *Dual Concern Model*, cinco estilos de gestão de conflito. As estratégias apontadas por Rahim (2002) são: colaboração; acomodação;

competição; evitamento; compromisso⁴.

Colaboração ou Integração

Para Rahim (2002) a Integração é apropriada quando o assunto em discussão é complexo e igualmente importante para ambas as partes em conflito. Nestes casos, ambas as partes procuram ativamente satisfazer os seus interesses e também salvaguardar e responder aos interesses da outra parte, procurando que sejam satisfeitos.

Estamos perante uma estratégia de resolução de problemas e a que normalmente vem mais associada a processos de aprendizagem organizacional (Rahim, 2002). Este estilo é aconselhável quando as partes dispõem de tempo para procurar a melhor solução e quando existe abertura de ambas as partes para partilharem toda a informação necessária a gerar o maior número de alternativas possíveis (Rahim, 2002). Este estilo pressupõe que as partes envolvidas se foquem em pontos de convergência, objetivos e valores partilhados que possam gerar alternativas satisfatórias para ambos (Montes, Rodriguez & Serrano, 2012; Rahim, 2002). De certa forma, os interesses estritamente pessoais e o benefício próprio são colocados de lado, em prol da procura de uma solução benéfica para os indivíduos envolvidos no conflito (Montes et al., 2012; Rahim, 2002).

Para que esta estratégia de gestão de conflitos funcione é necessário tempo, como foi referido (Rahim, 2002). É também essencial que haja disponibilidade e abertura de ambas as partes para encontrar um terreno comum. Por fim, é fulcral o uso de uma comunicação aberta, onde toda a informação é partilhada para encontrar soluções e também o recurso à criatividade e flexibilidade de ambas as partes (Montes et al., 2012; Rahim, 2002).

Rahim (2002) propõe um processo prático para se poder proceder a estratégias cooperativas e integrativas na resolução de problemas. O autor considera que para resolver problemas é preciso passar por três fases essenciais: o reconhecimento do problema, a resolução do problema e a implementação da solução (Rahim, 2002). A primeira etapa, o reconhecimento do problema, passa por sentir que existe uma questão e num segundo momento é necessário, formular corretamente qual é a questão que está a gerar o conflito. Formular corretamente um problema é essencial para a sua resolução, se o problema for

4 Os termos originalmente propostos por Rahim (2002) são: *integration, obliging, domination, avoiding, compromising*. No entanto foram respetivamente traduzidos para: colaboração, acomodação, competição, evitamento e compromisso.

mal interpretado e mal formulado de início, quando se apresentarem soluções estas não se irão reportar ao problema real e por isso não servirão para o resolver (Rahim, 2002). Por isso, o autor propõe ainda cinco passos para formular corretamente qualquer problema organizacional. Em primeiro lugar é essencial identificar o grupo de pessoas afetadas pela questão e que têm interesse na sua resolução. Em segundo lugar é preciso olhar para o problema de mais do que um ângulo, de forma a encontrar mais opções e diferentes formas de vir a olhar e formular o problema. Depois, em terceiro lugar, é necessário escolher as palavras certas para traduzir o problema. Uma vez que, um problema corretamente fraseado tem maiores hipóteses de ser resolvido (Rahim, 2002). De seguida é preciso alargar o alcance do problema e por fim, em quinto lugar, pensar sistematicamente e não se focar apenas num aspeto do problema é essencial para a sua correta formulação.

A segunda etapa do processo de resolução de problemas, procura primeiro encontrar diversas soluções e preparar planos de intervenção para resolver o problema.

Por fim, a implementação passa por pôr esses planos de ação em prática e avaliar a situação e os resultados finais deste processo. Este é um processo cíclico, pois em momento de re-avaliação é natural que surjam novos problemas e o processo seja reiniciado (Rahim, 2002). É necessário ainda acrescentar que este estilo de gestão de conflitos, embora seja aquele que se deve procurar para gerar aprendizagem e mudança organizacional, nem sempre é o mais indicado. Este estilo apenas é apropriado quando existe tempo para avaliar todas as nuances do problema e todas as opções existentes e quando se está perante uma situação complexa que permita essa diversidade de soluções. « This is useful when dealing with complex problems. When one party alone can not solve the problem [...]. [...] This style is appropriate for dealing with strategic issues pertaining to an organization's objectives and policies, long-range planning, etc. » (Rahim, 2002; p. 218)

Acomodação ou Obediência

A obediência é um estilo que pode provar-se adequado quando existe menos interesse no assunto da parte do próprio relativamente ao maior interesse da parte do outro. Nestes casos o sujeito cede esperando um benefício futuro concedido pela outra parte que sai favorecida. Este estilo é muito comum quando uma das partes está em desvantagem ou em posição inferior ou se deseja, acima de tudo, preservar a relação (Rahim, 2002).

Este estilo de gestão de conflitos está também muito associado a alguma

passividade em aceitar o que a outra parte diz ou quer. Neste estilo o sujeito negligencia os seus próprios interesses, para ceder aos desejos do outro. Este estilo pode também adequar-se quando umas das partes, a que cede, não está totalmente inteirada da situação e a outra parte está melhor informada ou tem mais poder. Em conflito entre subordinados e chefes é comum ver este estilo a ser adotado pelos subordinados, por isso este estilo está associado a alguém que está ou julga estar numa posição desfavorecida e enfraquecida na negociação (Rahim, 2002)

No entanto, se não se verificar desigualdade nas posições de cada parte e o assunto em causa no conflito for de elevada importância para o sujeito, de forma alguma este estilo é apropriado (Rahim, 2002). Da mesma forma o estilo de obediência ou acomodação é inadequado se o sujeito estiver certo de que tem o direito legítimo de lutar pelos seus desejos e interesses (Rahim, 2002). Este estilo também não é aconselhável se a outra parte estiver errada ou apresentar um comportamento pouco ético, pois ao ceder, está a legitimar esse comportamento.

Competição ou Domínio

Neste estilo o sujeito impõe os seus interesses à outra parte, saindo beneficiado, prejudicando a outra parte. É o estilo oposto ao que anteriormente foi descrito: a obediência.

O estilo da dominação ou competição é o mais indicado quando o assunto é mais importante para o próprio ou as consequências afetam mais o próprio do que o outro. Este estilo adequa-se especialmente quando há pouco tempo para decidir ou se deseja implementar medidas que são impopulares e que devem, por isso, ser impostas. Este estilo está muito relacionado com a comunicação entre superiores e subordinados e é desadequado para resolver problemas complexos. Quando se dispõe de tempo para procurar soluções este estilo é desaconselhado, pois simplifica demasiado o processo de gestão de conflitos e impede que se possa procurar a melhor alternativa através de um processo mais cooperativo e de integração. Se as duas partes forem igualmente poderosas e estiverem igualmente empenhadas em satisfazer os seus interesses o uso desta estratégia pode conduzi-las a um beco sem saída, uma vez que nenhuma irá reconhecer a legitimidade da outra de impor os seus interesses. Este é um estilo caracterizado por ser muito competitivo e gerar situações de ganha-perde. (Montes et al., 2012). Neste estilo é feita uma argumentação assertiva e persistente em que o sujeito impõe a sua alegada

superioridade e se recusa a submeter aos interesses da outra parte, frequentemente procurando dominar a negociação (Montes et al., 2012), tal como se elucida pela presente transcrição:

«Dominating style has been identified with win-lose orientation or with forcing behaviour to win one's position. A dominating or competing person goes all out to win his or her objective and, as a result, often ignores the needs and expectations of the other party» (Rahim, 2002, p. 220)

Evitamento

Procurar evitar o conflito é uma estratégia que se adequa quando há pouco interesse de ambas as partes. Se, na realidade, a perspectiva das consequências do confronto são mais prejudiciais e disfuncionais do que evitar o confronto, este estilo é provavelmente o mais adequado. Quando o assunto é trivial esta pode ser uma boa abordagem ou também quando se pretende ganhar tempo antes de se decidir como encarar e gerir um determinado conflito (Montes, et al., 2012; Rahim, 2002).

No entanto esta estratégia não se adequa quando os problemas em questão são de extrema importância e representam consequências significativas para uma ou para ambas as partes. Este estilo de gestão de conflito também é desaconselhada em casos em que é esperada uma ação ou tomada de atitude de uma das partes.

Por outro lado, alguns estudos indicam que evitar o conflito pode gerar acumulação de stress, se se tratarem de assuntos não triviais e que necessitem de ser resolvidos (De Dreu et al., 2004).

Quando este estilo de gestão de conflito é usado nenhuma das partes resolve o conflito e nenhum dos interesses é satisfeito, sendo que o único ponto a favor deste estilo é de se evitar um confronto que possa ser mais prejudicial do que a não resolução do conflito. É particularmente verdade se o conflito for passageiro ou se tratar de uma situação trivial e pouco importante.

Este estilo é também utilizado enquanto se procura ganhar tempo para aplicar um estilo de gestão de conflitos mais adequado a uma situação de maior relevância e para se construir uma argumentação e formular corretamente o problema antes de confrontar a outra parte. «This may be used to deal with some trivial or minor issues or a cooling off period is needed before complex problem can be effectively dealt with. [...] This style is

innappropriate when the issues are important to a party» (Rahim, 2002, p. 220)

Compromisso

Por fim, o quinto e último estilo de gestão de conflitos proposto por Rahim (2002) é o compromisso, que se encontra a meio termo na escala de preocupação com o próprio e com o outro.

Este estilo consiste numa estratégia de negociação intermédia na qual ambas as partes cedem tendo em vista obter uma solução média que nem sempre é a melhor possível.

Esta estratégia de gestão de conflitos é apropriada quando os objetivos de cada parte excluem mutuamente os objetivos da outra parte ou quando ambas as partes são igualmente poderosas. Nestes casos as partes encontram um impasse e um empate e a única solução é fazer cedências mútuas e dividir da forma mais justa aquilo que está a ser disputado (Montes et al., 2012; Rahim, 2002)

Nestes casos de impasse esta pode ser a única alternativa ou pode aplicar-se como solução temporária para um problema complexo, até que se encontre uma forma mais colaborativa de gerir o conflito. O compromisso é inadequado quando se tratam de problemas complexos onde se pode aplicar, com tempo, a resolução de problemas, procurando soluções colaborativas (Rahim, 2002).

Compromise shows modest interest to pursue a mutually acceptable outcome but without making a concerted effort to reach it. Thus, both parties may have some gains and some losses by allowing give-and-take whereby both parties give up some important needs or goals because they found that some suboptimal outcome must be accepted (Montes et al., 2012, p.8)

Contudo, por norma este estilo de gestão de conflitos é considerado justo e por isso acaba por ser usado com muita frequência, por vezes em detrimento de soluções colaborativas. A gestão de conflitos que passa por estilos colaborativos ou integrativos não é usada tantas vezes quanto possível, devido a uma má formulação do problema ou à escassez de diálogo entre partes. Isto significa que nesses casos a solução ótima é colada de lado por um resultado que representa benefícios inferiores para ambas as partes e que por vezes passa por estilos de compromisso (Rahim, 2002). É por este motivo que o autor afirma a importância de conhecer os cinco estilos de gestão de conflitos e, especialmente,

quando devem ser aplicados:

To summarize, the design for conflict management discussed above suggests that effective management of conflict involves the following processes: (1) A moderate amount of substantive conflict should be attained and maintained for nonroutine tasks. (2). Affective conflict should be minimized. (3) Organizational members should learn how to select and use each of the five styles of handling conflict depending on the nature of the situation. (Rahim, 2002; p. 222)

A Figura 2 mostra a integração do *Dual Concern Model*, com os cinco estilos de conflitos e a forma como cada estratégia deve ser aplicada.

		PREOCUPAÇÃO COM O PRÓPRIO			
		ALTA		BAIXA	
PREOCUPAÇÃO COM O OUTRO	ALTA	Colaboração		Acomodação	
		Apropriado	Desapropriado	Apropriado	Desapropriado
		Casos complexos; É necessário contributo das duas partes; Há tempo; Uma parte não resolve sozinha o problema.	Problemas simples; Decisões urgentes; A outra parte não se preocupa; A outra parte não tem capacidade para resolver o problema.	Assunto de maior importância para a outra parte; Cedência com esperança em retribuição futura; Posição de desvantagem; Preservar relação.	O problema é importante para o próprio; O próprio acredita estar certo; A outra parte está errada.
		Compromisso			
	Apropriado		Desapropriado		
	Ambos têm objectivos que se excluem; Solução temporária; Não se encontra consenso		Uma parte é mais poderosa; Problemas complexos: Resolução de problemas.		
	BAIXA	Apropriado	Desapropriado	Apropriado	Desapropriado
		Casos triviais; Decisões urgentes; Implementar algo impopular; Assunto muito importante para o próprio.	Problemas complexos; Há tempo para decidir; Problema pouco importante para o próprio; Partes igualmente poderosas; Subordinados muito competentes.	O problema é trivial; Potencial efeito disfuncional é maior que o possível benefício do confronto; É necessário tempo para pensar.	Problema importante para o próprio; Responsabilidade de decidir; Urgência em resolver o problema.
Competição		Evitamento			

Figura 2 – Dual Concern Model e Estilos de Gestão de Conflito – adaptado de Rahim (2002)

É essencial sublinhar que embora Rahim (2002) seja a favor da gestão dos conflitos em detrimento da resolução ou erradicação dos mesmos, este recomenda que os conflitos relacionais sejam reduzidos. Por não se verificar na literatura e na experiência que os

conflitos de relação possam apresentar benefícios (Jehn, 1997; Rahim, 2002) para as pessoas e para as organizações, é consensual, entre os diversos autores, que este tipo de conflitos não é desejável e que se deve procurar reduzir a sua ocorrência nas organizações (Jehn, 1997; Rahim, 2002)

De resto, os conflitos referentes ao trabalho numa organização devem, como foi referido ser incentivados, de forma moderada. E deve haver uma gestão apropriada a cada caso, tipo de conflito e contexto do mesmo.

Não existe, para Rahim (2002) um estilo de gestão de conflito mais correto que o outro. Existem cinco estilos que se adequam cada um a situações e contextos específicos. Em teoria uma gestão eficaz dos conflitos organizacionais passaria por aplicar cada um dos estilos nas situações para que são apropriados. No entanto, sabemos que nem sempre isso acontece. Vários autores apontam para a tendência de geral de reduzir o conflitos, seja qual for a sua tipologia situação ou contexto. Isto indica que o estilo que é mais usado tendencialmente possa ser o evitamento.

Por outro lado mesmo os gestores que não procuram evitar os conflitos, podem cair no hábito de usar tendencialmente certos estilos de gestão de conflitos, independente da situação ou contexto. Sabemos que as normas internas guiam as decisões tomadas pelas pessoas nas organizações e é possível a escolha do estilo de gestão de conflito possa não ser exceção. Se isso se verificar significa que o estilo escolhido é subordinado não só à tipologia, contexto e situação conflitual mas também às normas internas relativamente aos conflitos.

2.4. Analisar e avaliar os estilos de gestão de conflito – ROCI II

Segundo Rahim (2002), para se poder usar um estilo colaborativo para a resolução de problemas é essencial aceder ao problema de forma correta, começando pela formulação do mesmo (Brown, 1979; Rahim, 2002) Tal como já foi referido, uma formulação errada de um problema pode levar a uma gestão de conflitos mal aplicada, uma vez que se compromete a verdadeira natureza do problema.

Para que haja um diagnóstico compreensivo é necessário medir muitos fatores que ajudam a delinear o problema e aceder à forma como se gerem os conflitos. Para isto é necessário medir: a quantidade de conflito afetivo, a quantidade de conflito substantivo, os

estilos de gestão utilizados para gerir conflitos intra e intergrupais, as origens e causas dos conflitos e dos estilos de gestão de conflitos utilizados e, por fim, a aprendizagem e eficácia organizacional. Após a medição destes fatores é preciso analisar todos os dados obtidos. Analisa-se a quantidade de conflito e as relações entre a quantidade de conflito e os estilos de gestão de conflito aplicados. É também importante analisar a relação entre a quantidade de conflito, o estilos de gestão de conflitos e a aprendizagem organizacional gerada.

Existe um instrumento que permite a ceder ao tipo de conflitos organizacionais e que foi desenvolvido por Karen Jehn (1997), no entanto este instrumento não permite medir os estilos de gestão de conflitos usados nas organizações. Rahim desenvolve o ROCI II – Rahim Organizational Conflict Inventory – II (Rahim, 1983; 2002), com este intuito de poder aceder e avaliar os estilos de gestão de conflito mais usados nas organizações.

O ROCI-II usa uma escala de Likert de cinco pontos que permite medir e extrair cinco fatores, correspondentes aos cinco estilos de gestão de conflito propostos pelo autor (Rahim, 2002): integração⁵ – IN , obediência⁶ – OB, dominação⁷ – DO, evitamento – AV⁸ e compromisso – CO. Estes cinco fatores podem ser usados para medir duas dimensões: a dimensão integrativa (PS)⁹ ou a dimensão distributiva¹⁰ (BA)¹¹. Para se obter a dimensão da resolução de problemas, subtrai-se o *score* do evitamento ao *score* da integração: $PS = IN - AV$. Por outro lado, para obter a dimensão distributiva ou de negociação subtrai-se ao *score* da dominação o *score* da obediência: $BA = DO - OB$. As dimensões podem variar entre 4 pontos positivos ou 4 pontos negativos, uma vez que o instrumento mede 5 estilos avaliados numa escala de 5 pontos. Um valor positivo na escala de resolução de problemas (PS) revela uma preocupação em satisfazer tanto os interesse do próprio como os do outro, conduzindo a um trabalho conjunto para a procura e obtenção de soluções ótimas que representem crescimento e aprendizagem organizacional. No entanto, um valor negativo nesta dimensão revela pouco foco na procura da satisfação dos interesses de ambas as

5 Integração ou colaboração.

6 Obediência ou acomodação.

7 Dominação ou competição.

8 A sigla proposta pelo autor (Rahim, 2002) AV provem do termo *Avoiding* em inglês que traduzimos por evitamento.

9 A sigla PS provém do inglês *problem solving*, termo apontado pelo autor (Rahim, 2002)

10 O autor (Rahim, 2002) refere o termo inglês *bargain dimension* que traduzimos para dimensão distributiva.

11 A sigla BA resulta do termo inglês *Bargain* utilizado pelo autor (Rahim, 2002) para se referir à dimensão distributiva, significa negociação, repartição ou disputa.

partes.

Por outro lado, um valor negativo na dimensão distributiva – BA – revela que os interesses do próprio têm tendência a serem menos considerados que os interesses do outro. Por sua vez, um valor positivo nesta dimensão, mostra o oposto, ou seja, que os interesses da outra parte não foram tão atendidos como os do próprio. Considera-se que se deve obter um valor positivo na dimensão da resolução de problemas – PS -, mais ligada a estilos colaborativos e integrativos (Rahim, 2002). No entanto, é desejável que a dimensão distributiva – BA - apresente um valor abaixo de zero, pois segundo os estudos, estilos cooperativos – integração, acomodação e compromisso – estão mais relacionados com resultados positivos nas organizações (Burke, 1969; Korbanik et al., 1993; Rahim et al., 2001)

O ROCI-II é um instrumento que tem sido frequentemente aplicado para medir os estilos de gestão de conflito (Friedman et al., 2000). Está comprovada a solidez e validação do instrumento (Rahim, 1983; Rahim & Magner, 1994, 1995; Friedman et al., 2000).

O ROCI -II é de extrema relevância neste estudo, uma vez que foi usado, depois de realizados alguns ajustes, para avaliar os estilos de gestão de conflito. Por outro lado as considerações aqui elaboradas sobre as duas dimensões – integração e distribuição – também são de particular interesse para a posterior análise dos resultados obtidos nesta investigação.

A Figura 3 mostra como as duas dimensões se relacionam com o *Dual Concern Model* e com os cinco estilos de gestão de conflito.

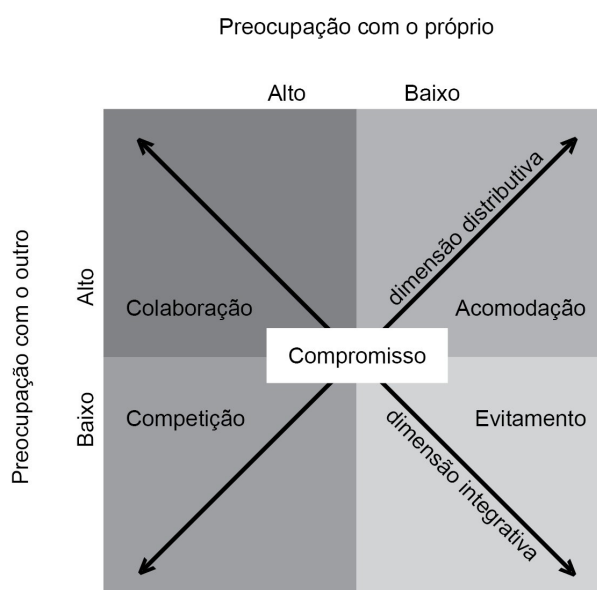


Figura 3 – *Dual Concern Model*, Estilos de gestão de conflito e dimensões distributiva e integrativa – adaptado de Rahim (2002)

3. Relação entre a Cultura Organizacional e os estilos de gestão de conflito

O conceito de cultura não está, como já foi referido, apenas relacionado com as organizações. Existem outras aceções de cultura, como a cultura de um país por exemplo. Na realidade o conceito de cultura é o mesmo, quer falemos da cultura nacional ou de cultura organizacional, falamos sempre de um conjunto de valores, crenças e comportamentos que regem as perceções, atitudes e escolhas das pessoas por ela abrangidas.

A cultura funciona por níveis, ou por camadas (Schein, 2010). Em primeiro lugar temos a cultura nacional que irá influenciar a cultura organizacional e temos ainda a cultura profissional (Chatman & Jehn, 1994; Elysayed-Elkhouly & Buda, 1996), que é a que está associada a determinados ramos ou indústrias profissionais (Chatman & Jehn, 1994). Por este motivo, embora se fale de cultura organizacional, é difícil especificar, numa organização se determinados aspetos culturais possam ser também influência da área profissional (Chatman & Jehn, 1994) ou mesmo fruto da própria cultura nacional (Elysayed-Elkhouly &

Buda, 1996; Gelfand et al., 2001). Sabemos também que a cultura é resultado de um conjunto de influências e que representa uma influência na forma como as pessoas se relacionam numa organização, uma vez que a cultura é responsável pela definição de normas e arbitragem de comportamentos (Cameron & Quinn, 2006; Erdogan, Linden & Kraimer, 2006; Schein, 2010; Van Muijen et al., 1999). Também é verdade que as culturas moldam e influenciam as perceções dos conflitos (Gelfand et al., 2001). Desta forma é apenas natural que possa haver uma influência da cultura nas normas que dizem respeito aos conflitos organizacionais e também na forma como se gerem esses mesmos conflitos. Neste sentido, podemos ver como diferentes características culturais podem potencialmente influenciar a forma como as pessoas encaram os conflitos organizacionais. Uma das dimensões culturais propostas por Hofstede (et al., 1991) é a dicotomia individualismo / coletivismo que está presente em qualquer cultura. Esta dimensão é de particular interesse quando analisamos a forma como o conflito é visto de cultura para cultura. Uma cultura mais individualista, no *Dual Concern Model* (Rahim, 2002), irá demonstrar, à partida, mais preocupação com o próprio e uma cultura mais coletivista penderá tendencialmente para uma maior preocupação com os outros, influenciando assim os estilos de gestão preferidos das diversas culturas.

Uma cultura individualista valoriza mais os objetivos individuais e legitima a procura da satisfação individual, mesmo que se sobreponha às questões de grupo (Cameron & Quinn, 2006; Glen, 1981; Hofstede et al., 1991; Kozan, 1997). Por outro lado, uma cultura coletivista privilegia os valores e objetivos comuns do grupo e coloca a satisfação dos mesmo à frente dos interesses pessoais de cada um (Cameron & Quinn, 2006; Glen, 1981; Hofstede et al., 1991; Kozan, 1997). Por isso é natural que numa cultura do tipo individualista se encontrem estilos de gestão de conflitos mais distributivos, pois os indivíduos lutam, cada um pelos seus interesses pessoais. No entanto, uma cultura mais coletivista terá tendência para usar estilos mais interativos, ao tentar satisfazer os interesses do grupo.

Este é apenas um exemplo de como podemos relacionar pelo menos uma das dimensões da cultura com os estilos de gestão de conflito.

Noutra perspetiva, sabemos que o conflito interpessoal é uma interação entre duas partes que resulta de uma perceção de que uma parte compromete os interesses e objetivos da outra parte. Assim, o conflito tem uma forte componente percetiva e a cultura, ao moldar

a normas, vai influenciar a forma como atitudes e sinais, presentes nos conflitos, são percebidos (Elsayed-Elkhouly & Buda, 1996) .

A cultura define os valores, por isso define como as pessoas se veem e como veem os outros e determina também as visões que têm acerca de comportamentos e situações de conflito, por isso está intimamente ligada com a forma como as pessoas se relacionam com situações de conflito (Elsayed-Elkhouly & Buda, 1996)

É com base nestas ideias que julgamos poder existir uma relação entre determinadas culturas – normas e valores – e os estilos de gestão de conflitos predominante.

No seu estudo, também Kozan (1997) procura relacionar a cultura com a forma como os conflitos são normalmente geridos nas organizações. Para o seu estudo o autor baseou-se nos modelos desenvolvidos por Glen (1981). O modelo posteriormente proposto por Kozan (1997) sugere que cada uma destas culturas tenham a uma forma própria de lidar com o conflitos, desde os estilos de gestão usados, aos sentimentos e emoções demonstrados, o papel de terceiros partes e o que consideram um conflito gerido eficazmente.

Através do estudo de Kozan (1997) argumentamos que cada cultura definida por Glen (1981) pode ser associada às tipologias culturais desenvolvidas mais tarde por Cameron e Quinn (2006).

Culturas Associativas e estilos de gestão de conflitos colaborativos

Estas culturas baseiam-se em conhecimento adquirido que é depois partilhado espontaneamente em grupos reduzidos e exclusivos e são normalmente culturas de contexto cultural alto (Kozan, 1997).

As culturas de contexto alto caracterizam-se pela sua comunicação dúbia e pelo uso de sinais pouco específicos e cujo significado fica altamente dependente do contexto em que se inserem.

As culturas associativas de Glen (1981) são as culturas coletivistas de Hofstede (et al, 1991) e caracterizam-se por procuram manter a harmonia interna e estabilidade do grupo. Para esse efeito, normalmente nestas culturas recorre-se com frequência a estratégias e estilos de gestão de conflitos não confrontacionais. Nas culturas associativas procura-se atingir e manter o consenso e a harmonia inter-grupo, para criar um grupo humano estável e seguro, acima de tudo.

Em culturas como esta, como é o exemplo da cultura Japonesa ou chinesa (Kozan, 1997), as situações de conflito são tendencialmente suprimidas e reduzidas, com o objetivo de promover o consenso e harmonia no grupo.

A ausência de conflito é vista como algo positivo e existe até um conceito japonês, traduzido na palavra *wa* e que significa simultaneamente consenso e ausência de conflito.

Para estimular o sentido de coesão do grupo as empresas praticam o *dohki*, um sistema através do qual as pessoas são recompensadas em conjunto, fazendo o sucesso coletivo sobrepor-se ao individual e consequentemente, minimizando a competição (Kozan, 1997).

A lógica de redução do conflito e coesão do grupo assenta num padrão familiar que serve de matriz às organizações com esta cultura. As características desta cultura e as raízes que apresenta com culturas orientais como a japonesa ou chinesa, levam-nos a sugerir a sua aproximação à cultura de clã de Cameron e Quinn (2006). Também na cultura de Clã os valores de coesão interna, conformidade, normatividade, harmonia e segurança são nucleares.

Existe uma elevada interdependência dos membros da organização, o que gera frequentemente a existência de objetivos comuns, a procura conjunta pela harmonia e a redução e evitamento de conflitos, especialmente em público.

Por este motivo, nestas culturas coletivistas ou de clã, a gestão de conflitos é pautada pela normatividade – o que significa que se baseiam nas normas e valores do grupo. Os comportamentos das pessoas são avaliados tendo em conta o seu impacto na desejada harmonia e coesão interna. Este é o principal valor de uma cultura associativa (Glen, 1981), coletivista (Hofstede et al., 1991), de suporte (Van Muijen et al., 1999) ou de clã (Cameron & Quinn, 2006). Nestas culturas as emoções positivas são encorajadas, enquanto que as negativas devem ser contidas e reprimidas de forma a não comprometer a harmonia interna e o bom funcionamento do grupo (Kozan, 1997).

Nas culturas coletivistas ou associativas as pessoas são menos competitivas, uma vez que prevalece o sentido de grupo ao individual. As pessoas preferem salvar a face do grupo do que a própria, pois consideram-se parte do todo e são reconhecidas e recompensadas como parte de um todo (Kozan, 1997). Esta preocupação em manter a face do outro remete para o modelo de preocupação dupla (Rahim, 2002). Ao procurar satisfazer o interesse do outro, esta cultura tende a centrar-se no quadrante da cooperação, em

oposição ao quadrante da assertividade e competitividade. Por outro lado, nestas culturas as pessoas procuram mais evitar o conflito e acomodarem-se às exigências do grupo ou da outra parte (Kozan, 1997)

A aproximação que aqui propomos entre as culturas associativas e as culturas de Clã, pressupõe que estas apresentem, conseqüentemente uma tendência para abordagens mais cooperativas que assertivas e que os estilos de gestão de conflito mais usados sejam provavelmente o evitamento e a acomodação assim como a integração. Kozan (1997) propões por sua vez que estas culturas optem por um modelo de conflito de harmonia, onde esses são os estilos de gestão de conflitos preferidos. O modelo da harmonia, tal como refere o próprio nome escolhido pelo autor, procura acima de tudo manter o equilíbrio e harmonia dentro do grupo. Para tal, os elementos do grupo procuram manter o consenso.

Nestas culturas, evitar conflitos é um comportamento comum e desejável e minimizar a competição, como foi já referido é algo que muito enraizado neste tipo de culturas. Assim, as normas do grupo guiam a gestão de conflitos nas culturas associativas, coletivistas ou de clã. Os comportamentos das pessoas são vistos e julgados à luz do impacto que causam na harmonia e coesão do grupo, que é em si o valor mais importante a preservar nestas organizações (Cameron & Quinn, 2006; Glen, 1981; Hofstede et al., 1991; Van Muijen et al., 1999). É por este motivo que as pessoas são encorajadas a demonstrar emoções positivas e reprimir as negativas (Kozan, 1997). Nas culturas associativas como a do Japão, da China ou da Coreia as emoções negativas não são abertamente expressas, pois considera-se que ameaçam a coesão e o sentido de solidariedade dentro do grupo.

Nestas culturas a existência de uma terceira parte torna-se essencial para gerir conflitos, já que assim as pessoas podem demonstrar os seus sentimentos e vontades de uma forma indireta. As terceiras partes têm um papel facilitador, pois viabilizam comportamentos mais assertivos, naturalmente necessários à negociação, mas que não são bem vistos nestas culturas. (Kozan, 1997).

Os critérios de eficácia numa cultura associativa estão relacionados com a manutenção da harmonia do grupo. Um conflito gerido de forma eficaz é aquele que salva a face do grupo e protege os seu orgulho e honra (Kozan, 1997). Além disso existe também uma lógica distributiva de justiça.

Culturas abstractivas neo-particularistas e os estilos de gestão de conflito colaborativos e competitivos

As culturas neo-particularistas de Glen (1981) ou as individualistas de Hofstede (et al., 1991) procuram ser objetivas. Nestas culturas procuram-se significados partilhados universais e um elevado nível de especificidade. Por serem tão específicos no seu pensamento, os indivíduos destas culturas conseguem definir e delimitar melhor os problemas. Em situações de conflito as pessoas distinguem muito bem se o confronto é de natureza pessoal ou laboral.

As culturas neo-particularistas são caracterizadas pelo seu uso do pensamento pragmático (Kozan, 1997) e os factos têm de ser empiricamente observados para serem levados em conta de forma objetiva. Este tipo de culturas são tendencialmente individualistas e por isso vêm com bons olhos que cada um lute pelos seus interesses e objetivos próprios. Estas organizações são também caracterizadas por estimularem moderadamente o conflito e a discussão de ideias. É verdade que demasiado conflito é prejudicial para a performance (Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Rahim, 2002;) mas a inexistência de conflito também pode ser, pois significa que uma organização acaba por estagnar (Rahim, 2002). Nestas organizações acredita-se que o conflito ajuda a avançar e a inovar (Kozan, 1997).

O pensamento pragmático presente nestas culturas permite isolar os conflitos e problemas (Kozan, 1997) e desta forma reduzir o seu alcance, facilitando também a sua gestão eficaz. Isto significa que em vez de analisar toda a relação, os indivíduos focam-se apenas no problema que está na génese do conflito, agindo analiticamente e chegando a acordo mais depressa. É também este pensamento pragmático que permite que problemas mais complexos sejam resolvidos mais facilmente, pois são divididos em subtemas e em problemas mais pequenos e torna-se mais fácil de aceder e analisar individualmente e com maior objetividade.

Por estas culturas serem marcadas pelo individualismo, o pragmatismo, a competição e a inovação, propomos a sua aproximação às culturas de mercado e em parte, às culturas adocráticas como descritas por Cameron e Quinn (2006).

O modelo confrontacional proposto por Kozan (1997) é o que aparece mais associado a este tipo de culturas organizacionais. O modelo confrontacional do conflito parte

do pressuposto de que o conflito deve ser expresso abertamente de uma forma direta, objetiva e pragmática. Neste modelo é aceitável que cada um lute pelos seus objetivos e interesses pessoais de uma forma assertiva (Kozan, 1997).

As normas subjacentes a esta cultura enfatizam o *fairplay*, ou o jogo limpo, na negociação e por cada um defender a sua posição é comum usarem-se estilos de compromisso onde ambas as partes têm de fazer concessões. A cooperação, no entanto é possível, mas apenas através do confronto direto da posição de cada um (Kozan, 1997).

Por ser muito direto e objetivo este tipo de modelo permite a expressão de emoções negativas durante o conflito.

Estas culturas são mais assertivas mas apresentam uma grande tendência para a resolução de problemas (Kozan, 1997), talvez isso seja facilitado pela sua abertura e confronto direto. Em seguida o compromisso é o segundo estilo preferido nestas culturas organizacionais. Os mediadores ou terceiras partes têm pouca importância nestas culturas porque as pessoas apresentam uma tendência própria para argumentarem mais claramente e serem muito objetivas e diretas.

Para as culturas individualistas o ênfase é colocado numa resolução ou gestão funcional e efetiva do conflito. Em vez de se focarem na satisfação dos seus relacionamentos interpessoais, as pessoas focam-se em ser pragmáticas e produtivas a gerir os problemas. Quando a gestão dos conflitos é crucial para a performance organizacional é natural ver líderes agilizarem o processo de negociação adotando posturas mais autocráticas (Kozan, 1997).

Nestas culturas é importante que os resultados de um conflito sejam justos e que o processo de gestão de conflitos seja justo também.

Culturas Abstractivas co-subjectivas

Estas culturas são marcadas pela elevada procura de redução de incerteza. Para este efeito são implementadas normas e regulamentos complexos que procuram prever o maior número de situações possíveis. Pelo elevado nível de burocracia presente nestas culturas vemos uma clara relação com as culturas hierárquicas propostas e descritas por Cameron e Quinn (2006).

Muitas vezes os conflitos surgem de incertezas ou processos dúbios que estas culturas procuram evitar ativamente através dos seus rigorosos e complexos regulamentos e

protocolos que implementam para esse efeito.

Estas culturas procuram, portanto, apoiar-se nas estruturas organizacionais - regras e hierarquias – para conter e gerir processos competitivos e conflituosos.

Aliás, como Hofstede (et al., 1991) afirma para culturas que procuram ativamente reduzir a incerteza é natural que, pelo mesmo motivo e com os mesmos mecanismos, procurem também reduzir a ocorrência de conflitos organizacionais.

Kozan (1997) argumenta que estas culturas se apoiam num modelo regulativo de conflitos, que como foi referido se serve das regras estabelecidas na organização para evitar, reduzir e gerir os conflitos que surgem no seio de uma organização. O uso das regras pré-estabelecidas despersonaliza os argumentos e pragmatiza todo o processo. As regras são genéricas, universais e estão prontas a aplicar às situações, a sua aplicação é impessoal, não agravando conflitos.

A burocracia ajuda a conter os conflitos e também a manter o trabalho a fluir, reduzindo tensões e incertezas (Cameron & Quinn, 2006; Hofstede et al., 1991; Van Muijen et al., 1999). A existência de regulamentos funciona numa cultura que assume certos valores de forma unânime e universal. Esses regulamentos provêm das normas enraizadas que são a base dessas regras e têm de ser princípios aceites e partilhados por todas as pessoas da organização.

Nestas culturas impera o pensamento normativo baseado nessas verdades e ideias partilhadas. O mais importante não é o aspeto prático dos resultados obtidos nas negociações mas a justiça, correção e adequação dos princípios, valores e regras usados e aplicados ao longo da gestão do conflito (Kozan, 1997). A elevada burocracia e rigidez associadas a este tipo de culturas organizacionais leva a crer que a mesma rigidez seja utilizada na gestão de conflitos. Desta forma é possível que a estrutura organizacional e hierárquica também pese na gestão de conflitos e que estilos como o evitamento, por parte de subordinados, ou a competição por parte de superiores possam ser frequentemente usados. Por outro lado entre membros organizacionais que ocupem o mesmo lugar na hierarquia organizacional, é possível que a elevada racionalização dos processos conduza a estilos de gestão de conflito de compromisso.

4. Considerações finais da revisão de literatura

Ao longo deste capítulo de revisão de literatura, abordou-se em primeiro lugar o

conceito de cultura organizacional. Em seguida, procurámos perceber de que forma a cultura de uma organização, tem vindo a ser estudada ao longo das últimas décadas. De um vasto espectro de autores, aprofundou-se o enquadramento proposto do Cameron e Quinn (2006) que descrevem quatro tipologias culturais. Os autores apresentam também um instrumento que permite aceder e medir a cultura organizacional, o OCAI (Cameron & Quinn, 2006), que foi também abordado ao longo deste capítulo, uma vez que serviu de referência nesta investigação.

Num segundo momento analisámos o conceito de conflito organizacional, as suas dimensões, as diversas tipologias de conflitos e possíveis consequências e efeitos dos conflitos organizacionais. De seguida, o foco recaiu sobre os diversos estilos de gestão de conflito, com um foco especial na recente teoria de Afzalur Rahim (2002).

Rahim (2002) apresenta cinco estilos de gestão de conflito. Cada estilo de gestão de conflito que é proposto pelo autor apresenta características muito diferentes, por ser destinado a contextos e situações específicas e muito diversas.

No entanto, sabemos que os estilos de gestão de conflitos nem sempre são aplicados consoante a sua adequação ao caso (Rahim, 2002). Muitas vezes, normas e valores culturais ou determinados contextos condicionam a perceção do conflito (Gelfand et al., 2001) e podem pesar na escolha do estilo de gestão de conflito aplicado numa situação (Erdogan et al., 2006; Jehn, 1997; Kozan, 1997). Uma vez que a cultura organizacional está diretamente relacionada com os valores e normas internas (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Van Muijen et al., 1999), é natural que cultura e gestão de conflitos possam estar relacionadas (Erdogan et al., 2006; Fu et al., 2007; Kozan, 1997; .

Como se propôs anteriormente, culturas mais coletivistas (Hofstede et al., 1991), de clã (Cameron & Quinn, 2006) ou de suporte (Van Muijen et al., 1999) é natural que se inclinem mais para estilos de gestão de conflito tendencialmente mais colaborativos e menos competitivos. Por outro lado, culturas de mercado poderão apresentar uma tendência para atitudes mais competitivas, por serem caracterizadas por valores competitivos de mercado (Cameron & Quinn, 2006; Kozan, 1997).

II – Objetivos e questões de investigação

Esta investigação pretende perceber se a cultura organizacional está de alguma

forma relacionada com a forma como os conflitos são geridos numa organização. Também pretendemos perceber, havendo correlação entre ambas as variáveis, como é que a cultura explica ou prevê os estilos de gestão de conflito usados nas organizações.

Posto isto, com esta investigação colocam-se as seguintes questões:

Q1: A cultura organizacional está relacionada com os estilos de gestão de conflito?

Q2: A cultura organizacional prevê os estilos de gestão de conflito?

Q3: Em que medida cultura organizacional influencia os estilos de gestão de conflito?

III – Metodologia da Investigação

1. Caracterização da Amostra

Os dados recolhidos para o presente estudo resultaram de um inquérito distribuído a 181 indivíduos todos trabalhadores e residentes em Portugal. A amostra foi recolhida *online* e presencialmente através do método de conveniência e em bola de neve (Marôco, 2010). Para a distribuição *online* do questionário recorreu-se à ferramenta *GoogleForms*. Alguns sujeitos que não tinham acesso à rede preencheram o mesmo questionário em papel e as suas respostas foram posteriormente introduzidas na base de dados.

A idade média dos sujeitos é de 37.73 anos, sendo a idade mínima apresentada de 21 anos e a idade máxima de 76 anos (ver Quadro 2)

Relativamente ao sexo dos inquiridos, o estudo conta com 124 sujeitos do sexo feminino, correspondendo a 68% da amostra. Por outro lado 57 entrevistados são do sexo masculino, representando 31.5% da amostra (ver Quadro 1)

O inquérito foi distribuído por trabalhadores do sector privado e público, sendo que o primeiro está representado em 63% e apenas 37% trabalham no sector público como se pode verificar observando a tabela em baixo.

Cada participante introduziu a sua ocupação e posteriormente foram criadas sete categorias para agrupar as diferentes profissões: 1. Ensino e Investigação, 2. Criativos e Artistas, 3. Saúde, 4. Engenharia e Ciências, 5. Serviços e Comércio, 6. Administrativos e Gestores e 7. Outros. Houve a necessidade de criar uma última categoria para inserir indivíduos com profissões que não se relacionavam com nenhum dos outros sectores criados, mas também não apresentavam relações entre si.

A tabela seguinte mostra as frequências e percentagens de cada categoria

profissional. Podemos observar que a maior parte dos inquiridos pertence ao sector dos serviços e comércio, onde incluímos todas as profissões que envolvem contacto com o público, como vendas, frentes de casa e serviço ao público. Esta categoria representa quase um quarto dos inquiridos com 24.8% das respostas, (n = 44 indivíduos). A segunda categoria com maior percentagem, exatamente 17.1% dos inquiridos representa os gestores e administrativos. Seguem-se as profissões artísticas e criativas com 15.5% dos inquiridos que responderam que trabalham como designers, produtores, arquitetos e artistas plásticos. O sector da educação segue-se com 13.3% das respostas. Por fim a saúde (12.7%), as engenharias e ciências (8.3%) e os Outros (8.8%).

Quadro 2 – Caracterização sociodemográfica da amostra

Amostra					
Género	n	%			
Masculino	57	31.5			
Feminino	124	68.5			
Total	181	100.0			
Sector					
Privado	114	63.0			
Público	67	37.0			
Total	181	100.0			
Profissão					
Educação e Investigação	24	13.3			
Artistas e Criativos	28	15.5			
Saúde	23	12.7			
Engenharias e Ciências	15	8.3			
Serviços e Comércio	44	24.3			
Administrativos e Gestores	31	17.1			
Outros	16	8.8			
Total	181	100.0			
Idade					
	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	DP
Idade (Anos)	21	76	37.73	37	11.86

2. Procedimentos e análise de dados

Os inquéritos foram distribuídos digitalmente, partilhado em redes sociais e enviado por correio eletrónico através da ferramenta *GoogleForms*, como foi indicado anteriormente. Todas as participações foram confidenciais e anónimas, tendo em conta os devidos

requisitos formais e éticos.

O presente estudo é transversal e não experimental.

Os dados foram recolhidos entre Setembro e Dezembro de 2015. Os dados foram posteriormente tratados e processados na versão 22.0 do SPSS (SPSS Inc., Chicado, IL)

3. Instrumentos

Para a realização deste estudo foram utilizados dois instrumentos de medida, resultantes de uma adaptação realizada pelo Prof. Doutor Francisco Costa Pereira do Organizacional Culture Assessment Instrument – OCAI (Cameron & Quinn, 2006) e uma adaptação do Rahim Organizational Conflict Inventory – ROCI-II (Rahim, 1983).

Conflito

Para aceder aos estilos de gestão de conflito usou-se um questionário que foi desenvolvido com base no trabalho de Rahim (2002, 1983) anteriormente apresentado. Este questionário adaptado e traduzido resultou em 28 itens que permitem avaliar cinco estilos de gestão de conflito – Colaboração, 7 itens; Evitamento, 6 itens; Competição, 5 itens; Acomodação, 6 itens; Compromisso, 4 itens.

Os sujeitos responderam se concordavam com cada uma das 28 afirmações consoante uma escala de Likert de cinco pontos.

Posteriormente, conduziu-se uma análise fatorial exploratória para identificar quantas dimensões mede efetivamente este questionário e para validar a sua consistência interna.

Esta análise fatorial exploratória levou ao ajustamento de alguns itens e à eliminação de outros que se revelaram dúbios.

Análise fatorial exploratória

Através de uma análise fatorial exploratória foi possível perceber que a escala referente ao conflito mede as 5 dimensões que procurávamos. No entanto, a análise revelou que alguns itens eram dúbios, aparecendo em mais do que uma dimensão ou não eram relevantes, apresentando valores baixos, ou ainda que mediam outra dimensão que não aquela na qual estavam inicialmente inseridos.

A primeira dimensão mede a colaboração e tal como podemos observar na tabela inclui as questões conflito28, conflito5, conflito23, conflito12, conflito22, conflito1, conflito4,

conflito14, conflito27 e conflito7. No entanto verificamos que a questão conflito27 aparece também na segunda dimensão que mede o evitamento, revelando o seu carácter dúbio: «Tento evitar trocas desagradáveis de palavras com os meus colegas». Por outro lado a questão número conflito7 tem um peso pouco relevante de .498 e deveria medir a dimensão do compromisso e não a cooperação, por isso este item foi também eliminado.

A segunda dimensão conta com as questões conflito16, conflito3, conflito26, conflito17 e conflito6 e medem o evitamento. A questão conflito27 deveria medir evitamento mas sendo que também apareceu na primeira dimensão foi eliminada pelo seu carácter dúbio. A terceira dimensão mede a competição e apresenta as questões conflito9, conflito25, conflito8, e conflito18. A questão conflito21 deveria também medir este estilo, mas aparece relacionado com o compromisso na última dimensão, pelo que foi eliminado.

A quarta dimensão contém as questões conflito19, conflito11, conflito10, conflito2, conflito13 e conflito24 e todas medem a acomodação como era previsto. Por fim, o compromisso é medido pelas questões conflito15 e conflito20, sendo que a questão conflito7 e a questão conflito14 que deveriam pertencer a esta dimensão foram eliminadas por aparecerem relacionadas com outras dimensões.

Quadro 3 – Análise fatorial da escala dos estilos de gestão de conflito

Matriz de componente rotativa ^a					
	Componente				
	1	2	3	4	5
conflito28	.834				
conflito5	.830				
conflito23	.785				
conflito12	.759				
conflito22	.744				
conflito1	.722				
conflito4	.719				
conflito14	.546				
conflito27	.540	.374			
conflito7	.498				
conflito16		.787			
conflito3		.739			

conflito26	.661		
conflito17	.617		
conflito6	.583		-.374
conflito9		.807	
conflito25		.797	
conflito8		.769	
conflito18		.763	
conflito19			
conflito11			.807
conflito10			.798
conflito2			.590
conflito13			.572
conflito24	.376		.562
conflito15	.445		.653
conflito20			.630
conflito21			.458

Método de Extração: Análise de Componente Principal

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

^a Rotação convergida em 6 iterações

Fiabilidade

Para testar a consistência interna da escala, calculámos o alpha de Cronbach. A escala apresenta um coeficiente de $\alpha = .89$. Este coeficiente é um bom indicador de consistência interna da escala, uma vez que é superior a .80 (Nunally, 1978)

Análise Descritiva

A questão conflito1: «Tento investigar os assuntos com os meus colegas de forma a encontrar uma solução aceitável para ambos.» é a que apresenta a média de resposta mais elevada com 4.31, como se pode verificar na tabela a cima apresentada. Este valor é elevado se considerarmos que estamos perante uma escala de Likert de 5 pontos. As questões conflito4: «Tento integrar as minhas ideias com as dos meus colegas para conseguirmos uma decisão conjunta.»; conflito5: «Tento trabalhar com os meus colegas para encontrar soluções para os problemas de modo a satisfazer as nossas expectativas», conflito12: «Troco informação pertinente com os meus colegas para resolver o problema em conjunto.» , conflito22: «Tento colocar todas as nossas preocupações de forma aberta para

permitir que o assunto possa ser resolvido da melhor forma possível.», conflito23: «Colaboro com os meus colegas para conseguir chegar a decisões aceitáveis para nós.», conflito27: «Tento evitar trocas desagradáveis de palavras com os meus colegas» e conflito28: «Tento trabalhar com os meus colegas para uma correta compreensão do problema.» também apresentam valores médios acima dos 4 pontos sendo igualmente elevados. Verificámos que todos estes itens se referem ao mesmo fator ou à mesma dimensão que é a colaboração. Apenas o item conflito27 não deveria estar neste grupo, pois originalmente deveria medir o evitamento. No entanto, como foi referido, a análise fatorial exploratória levou à eliminação deste item. Os valores superiores nas respostas relacionadas com a colaboração permitem antever a tendência dos resultados para apresentar uma predominância do estilo colaborativo.

Por outro lado, podemos verificar também que em todas as questões o valor máximo da escala foi utilizado, mas nem sempre isso aconteceu com o valor mínimo da escala. Em algumas questões o valor mínimo é 2 e não 1. Nas questões em que o valor mínimo não corresponde à total amplitude da escala são as mesmas questões em que o valor médio de resposta é superior a 4 pontos, que estão também relacionadas com os estilos de gestão de conflitos colaborativos.

Quadro 4 – Análise descritiva da escala dos estilos de gestão de conflito

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
conflito1	1.00	5.00	4.3149	.86618
conflito2	1.00	5.00	3.9503	.90232
conflito3	1.00	5.00	3.4917	1.15767
conflito4	2.00	5.00	4.3536	.72790
conflito5	2.00	5.00	4.4254	.75367
conflito6	1.00	5.00	3.8177	1.10298
conflito7	2.00	5.00	4.0331	.82260
conflito8	1.00	5.00	2.8011	1.23117
<i>conflito9</i>	1.00	5.00	<i>1.9171</i>	1.02674
conflito10	1.00	5.00	3.0110	.98876
conflito11	1.00	5.00	2.5801	1.00025
conflito12	2.00	5.00	4.4088	.66561
conflito13	1.00	5.00	3.2155	.86473
conflito14	1.00	5.00	3.8674	.85251
conflito15	1.00	5.00	3.8398	.92602
conflito16	1.00	5.00	3.5635	1.21225
<i>conflito17</i>	1.00	5.00	<i>2.4696</i>	1.22720
conflito18	1.00	5.00	2.7956	1.17245
conflito19	1.00	5.00	3.3867	.92775
conflito20	1.00	5.00	3.6077	.98079

conflito21	1.00	5.00	3.8287	.88094
conflito22	2.00	5.00	4.2210	.79289
conflito23	2.00	5.00	4.3591	.67354
conflito24	1.00	5.00	3.7238	.94923
conflito25	1.00	5.00	2.2652	1.14327
conflito26	1.00	5.00	2.4254	1.19778
conflito27	1.00	5.00	4.1271	1.13058
conflito28	2.00	5.00	4.4365	.69330

Cultura Organizacional

O questionário utilizado para avaliar a cultura organizacional é um questionário que foi desenvolvido pelo Prof. Costa Pereira. Este questionário baseia-se no enquadramento teórico proposto por Cameron e Quinn (2006) e pretende medir 5 fatores, correspondentes às 5 tipologias culturais propostas pelos autores: Cultura de Clã, Cultura Adocrática, Cultura Hierárquica e Cultura de Mercado (Cameron & Quinn, 2006)

O questionário aplicado é constituído por 60 itens, que se referem a diversas questões relacionadas com a perceção da cultura organizacional. O itens são apresentados numa escala tipo Likert de cinco pontos.

Com o intuito de perceber se o instrumento media os cinco fatores, realizou-se uma análise fatorial exploratória. No entanto, após realizar uma análise fatorial exploratória à escala da cultura, verificou-se que não se obtinha modelos ajustados e com valores adequados de consistência interna. Por este motivo optou-se posteriormente por desenvolver um modelo em que se correlacionaram os itens, ao invés de correlacionar dimensões.

Fiabilidade

Para testar a consistência interna da escala, calculámos o alpha de Cronbach. A escala apresenta um coeficiente de $\alpha = .984$. Este coeficiente é um bom indicador de consistência interna da escala, uma vez que é superior a .80 (Nunally, 1978).

Estatística Descritiva

O primeiro item da escala da cultura organizacional, cultura1: « Quando as pessoas na minha unidade partilham os seus problemas comigo, comunico com elas de forma a apoiá-las» destina-se a medir a cultura de clã e destaca-se por registar a média de resposta mais elevada com 4.38 pontos de média, numa escala de Likert de cinco pontos, este valor considera-se elevado e bastante acima da média da escala. O item que apresenta o valor de média imediatamente a seguir é cultura29: «29. Estou sempre a trabalhar para aumentar

os processos que utilizamos para atingir os objetivos que se pretendem.», que regista uma média de 3.49 pontos. Este valor está bastante distante do valor médio da cultura1.

Os restantes itens da escala da cultura revelam um tendência central, apresentando valores médios muito próximo da média da escala. A questão que regista o valor médio mais baixo, com 2.20 pontos, é a cultura42: «Na minha equipa é facilitado um clima de agressividade em relação ao trabalho.»

Por fim resta salientar quem em todos os itens amplitude total da escala foi usada, já que os valores mínimos e máximos de cada item corresponde a respetivamente 1.00 e 5.00 pontos.

Quadro 5 – Análise descritiva da escala da cultura organizacional

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
cultura1	1.00	5.00	4.3867	.78503
cultura2	1.00	5.00	3.4586	1.21778
cultura3	1.00	5.00	3.1823	1.35602
cultura4	1.00	5.00	3.2707	1.27744
cultura5	1.00	5.00	2.5691	1.35480
cultura6	1.00	5.00	3.2707	1.31600
cultura7	1.00	5.00	3.0387	1.37584
cultura8	1.00	5.00	3.7127	1.02486
cultura9	1.00	5.00	3.1050	1.29316
cultura10	1.00	5.00	2.9834	1.25820
cultura11	1.00	5.00	3.0000	1.26491
cultura12	1.00	5.00	2.8895	1.23331
cultura13	1.00	5.00	2.9613	1.29256
cultura14	1.00	5.00	2.7403	1.28840
cultura15	1.00	5.00	2.5470	1.18052
cultura16	1.00	5.00	3.0718	1.39058
cultura17	1.00	5.00	3.4917	1.10362
cultura18	1.00	5.00	3.3149	1.14758
cultura19	1.00	5.00	3.0442	1.15385
cultura20	1.00	5.00	2.7403	1.28408
cultura21	1.00	5.00	2.7017	1.27342
cultura22	1.00	5.00	2.9669	1.23334
cultura23	1.00	5.00	3.0221	1.28649
cultura24	1.00	5.00	2.9448	1.22802
cultura25	1.00	5.00	2.4972	1.28506
cultura26	1.00	5.00	2.7238	1.22970
cultura27	1.00	5.00	2.4199	1.23398
cultura28	1.00	5.00	2.6354	1.22005
cultura29	1.00	5.00	3.4972	1.06783
cultura30	1.00	5.00	2.9834	1.20404
cultura31	1.00	5.00	2.7845	1.27497
cultura32	1.00	5.00	3.2099	1.25615
cultura33	1.00	5.00	3.1878	1.20096

cultura34	1.00	5.00	2.8895	1.17802
cultura35	1.00	5.00	2.7182	1.18469
cultura36	1.00	5.00	2.8729	1.14036
cultura37	1.00	5.00	3.0110	1.25605
cultura38	1.00	5.00	2.9171	1.16370
cultura39	1.00	5.00	2.8398	1.21645
cultura40	1.00	5.00	2.9890	1.20180
cultura41	1.00	5.00	3.2541	1.18394
<i>cultura42</i>	1.00	5.00	<i>2.2044</i>	1.21435
cultura43	1.00	5.00	2.4088	1.19198
cultura44	1.00	5.00	3.0000	1.20646
cultura45	1.00	5.00	2.7790	1.20453
cultura46	1.00	5.00	2.7182	1.23520
cultura47	1.00	5.00	3.0000	1.29957
cultura48	1.00	5.00	3.1326	1.26671
cultura49	1.00	5.00	2.9061	1.23244
cultura50	1.00	5.00	3.0608	1.24350
cultura51	1.00	5.00	2.7901	1.31661
cultura52	1.00	5.00	3.2044	1.25927
cultura53	1.00	5.00	3.1713	1.24207
cultura54	1.00	5.00	3.0663	1.17663
cultura55	1.00	5.00	2.4862	1.26758
<i>cultura56</i>	1.00	5.00	<i>2.2431</i>	1.26338
cultura57	1.00	5.00	2.6630	1.20748
cultura58	1.00	5.00	2.6906	1.20341
cultura59	1.00	5.00	2.6133	1.29299
cultura60	1.00	5.00	2.8508	1.29308

IV – Resultados

O Quadro 6 e 7 apresentam as estatísticas descritivas de cada uma das escalas, respetivamente estilos de gestão de conflito e cultura organizacional.

Ao observar o Quadro 6 vemos que os únicos estilos de gestão de conflito que atingem o limite mínimo da escala são a COMPETIÇÃO e o COMPROMISSO, que registam o 1.00 de valor mínimo e 5.00 de valor máximo. Os valores máximos são de 5.00 para todos os estilos. A COLABORAÇÃO apresenta um valor mínimo muito elevado, comparativamente aos outros estilos, de 2.40 e uma média também muito superior de 4.25 valores. A média que se segue é a ACOMODAÇÃO com 3.29 valores e o EVITAMENTO com 3.15 valores.

Estes valores mostram que as pessoas que responderam ao questionário se percecionam como mais colaborativas e acomodativas e pouco competitivas, já que a COMPETIÇÃO apresenta o valor médio mais baixo com 2.44 valores.

Quadro 6 – Análise descritiva dos estilos de gestão de conflito

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
EVITAMENTO	1.20	5.00	3.1536	.84252
COMPETIÇÃO	1.00	5.00	2.4448	.91840
ACOMODAÇÃO	1.40	5.00	3.2961	.68202
COMPROMISSO	1.00	5.00	2.6436	1.08081
COLABORAÇÃO	2.40	5.00	4.2547	.56277

O Quadro 7 apresenta a análise descritiva da escala da Cultura Organizacional. Segundo o quadro a cultura com menos peso é a ADOCRÁTICA, que apresenta a média mais baixa com 2.87 valores. A cultura mais presente é a cultura HIERÁRQUICA com 2.93 valores de média de resposta. Segue-se a cultura de MERCADO com 2.92 valores e a cultura de CLÃ. É importante salientar que as médias apresentadas variam muito pouco entre si, podendo isto ser um indicador de termos culturas pouco marcadas, e que temos uma representatividade de todas as quatro tipologias culturais.

Por outro lado, também podemos ver que os mínimos e máximos de todas as dimensões correspondem à total amplitude da escala, 1.00 e 5.00 valores.

Quadro 7 - Análise descritiva das culturas organizacionais

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CLÃ	1.00	5.00	2.9077	1.03796
ADOCRÁTICA	1.00	5.00	2.8738	1.00847
HIERÁRQUICA	1.00	5.00	2.9319	.90376
MERCADO	1.00	5.00	2.9278	.88439

Com o intuito de perceber se a cultura prevê os estilos de gestão de conflito utilizados nas organizações, procurou-se correlacionar as culturas organizacionais com os estilos de gestão de conflito. No entanto, como foi referido, após a realização da análise fatorial exploratória da escala da cultura, verificou-se que não se obtinha modelos ajustados e com valores adequados de consistência interna. Por este motivo optou-se por desenvolver um modelo em que se correlacionaram os itens, ao invés de correlacionar dimensões.

Todos os itens da cultura organizacional foram correlacionados individualmente com os itens da escala dos estilos de gestão de conflitos. A análise mostrou algumas correlações relevantes e significativas que considerámos no modelo. O quadro apresentado de seguida mostra a correlação significativas, superiores a .30, que se extraíram da análise

Quadro 8 – Matriz de intercorrelações entre estilos de gestão de conflito e cultura organizacional

	conflito5_ COLAB ¹²	conflito12_ COLAB ¹³	conflito14_ ACOMOD ¹⁴	conflito15_ COMP R ¹⁵	conflito22_ COLAB ¹⁶	conflito23_ COLA B ¹⁷	conflito24_ ACOMO D ¹⁸	conflito 28_CO LAB ¹⁹
cultura1 CLÃ ²⁰	.303	.355		.346			.331	.352
cultura8 ADO C ²¹	.303	.328	.338	.302	.345			
cultura1 7_ HIER ²²		.337						
cultura2 9_ ADOC ²³		.398		.306	.355	.322		

Como podemos observar no quadro acima, o item cultura1_CLÃ mede as culturas de clã está correlacionada positivamente com as questões conflito5_COLAB, conflito12_COLAB e conflito28_COLAB ($r=.352$). Estas questões medem os estilos de gestão de conflitos colaborativos. A correlação entre os fatores são significativos entre

12 conflito5_COLAB – Procura de Soluções: «Tento trabalhar com os meus colegas para encontrar soluções para os problemas de modo a satisfazer as nossas expectativas.»

13 conflito12_COLAB – Resolução de Problemas: «Troco informação pertinente com os meus colegas para resolver o problema em conjunto »

14 conflito14_ACOMOD – Soluções intermédias: «Habitualmente proponho soluções intermédias para sair de bicos sem saída »

15 conflito15_COMPR – Negociação: «Negoceio com os meus colegas até que um compromisso seja atingido. »

16 conflito22_COLAB – Partilha de Preocupações: «Tento colocar todas as nossas preocupações de forma aberta para permitir que o assunto possa ser resolvido da melhor forma possível »

17 conflito23_COLAB – Colaboração para a decisão: « Colaboro com os meus colegas para conseguir chegar a decisões aceitáveis para nós »

18 conflito24_ACOMOD – Satisfação das expectativas dos colegas: «Tento satisfazer as expectativas dos meus colegas »

19 conflito28_COLAB – Compreensão do Problema: « Tento trabalhar com os meus colegas para uma correta compreensão do problema »

20 cultura1_CLÃ – Comunicação e Suporte: « Quando as pessoas na minha unidade partilham os seus problemas comigo, comunico com elas de forma a apoiá-las.»

21 cultura8_ADOC – Recursos para a Inovação: «Na minha empresa são criados os recursos necessários para que todos possam implementar as suas ideias inovadoras »

22 cultura17_HIER – Simplificação da Informação complexa: « Interpreto e simplifico informação complexa, de tal forma que ela faz sentido aos outros e pode ser partilhada através da organização »

23 cultura29_ADOC – Melhoria dos processos de trabalho: «Estou sempre a trabalhar para aumentar os processos que utilizamos para atingir os objetivos que se pretendem. »

cultura1_CLÃ e conflito5_COLAB ($r=.303$) e com conflito12_COLAB ($r=.355$) e também com conflito28_COLAB ($r=.352$). Desta forma podemos dizer que a cultura de clã parece estar positivamente correlacionada com estilos colaborativos de gestão de conflito.

Esta mesma questão cultura1_CLÃ também aparece correlacionada com a conflito15_COMPR ($r=.346$), referente ao compromisso e com o item conflito24_ACOMOD ($r=.331$) relativa à acomodação.

Por outro lado, o item cultura8_ADOC mede as culturas adocráticas e está correlacionado positivamente com os itens conflito5_COLAB ($r=.303$), conflito12_COLAB ($r=.328$), e conflito22_COLAB ($r=.345$). Todos estes itens medem estilos de gestão de conflitos colaborativos, e revelam uma correlação positiva com as culturas adocráticas. O item referente à cultura adocrática cultura8_ADOC também aparece correlacionado com a questão conflito14_ACOMOD ($r=.338$), revelando uma associação entre este tipo de cultura organizacional e a acomodação. Este item também apresenta uma correlação, embora menos elevada, com o item conflito15_COMPR ($r=.302$) que mede os estilos de compromisso.

Por outro lado, o item cultura17_HIER contempla as culturas hierárquicas e aparece relacionado apenas com a questão conflito12_COLAB da escala do conflito, mostrando uma correlação com o estilo colaborativo ($r=.337$).

Por fim, o item cultura29_ADOC corresponde a culturas adocráticas, tal como o item cultura8_ADOC e correlaciona-se positivamente com a questão conflito12_COLAB ($r=.398$), conflito22_COLAB ($r=.355$) e conflito23_COLAB ($r=.322$), relativas à colaboração. O item cultura29_ADOC também apresentou uma correlação positiva com o item conflito15_COMPR ($r=.306$) que mede os estilos de compromisso na gestão dos conflitos.

Desta forma, percebemos que as culturas de clã e adocráticas se correlacionam positivamente com estilos colaborativos de gestão de conflitos assim como estilos mais acomodativos.

Com o objetivo de determinar e perceber qual o peso da influência que cada uma destas culturas tem nos estilos de gestão de conflito usados nas organizações, procedemos a uma análise da regressão linear múltipla multivariada com estimação dos parâmetros pelo método da máxima verosimilhança implementado no software AMOS (SPSS Inc, Chicago, IL). Tomaram-se as culturas organizacionais como variáveis preditoras dos estilos de gestão de conflito.

Utilizámos a distância quadrática de Mahalanobis (D^2) para avaliar a existência de *outliers* (Tabachnick & Fidell, 2007), não tendo verificado valores significativos, pelo que todos os participantes foram mantidos. Com o intuito de avaliar a normalidade das variáveis utilizámos os coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni- e multivariada, tendo-se constado uma não violação à distribuição normal, já que $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 8$ (Marôco, 2010). Ao calcularmos os VIF pelo programa SPSS, assegurámos que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis ($VIF < 8$)

No Quadro 9 encontram-se indicados os coeficientes de regressão não estandardizados, os erros-padrão, os rácios-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados. O modelo com as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão e dos R^2 das variáveis critério estão representados na Figura 4.

Quadro 9 – Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (S.E.), rácios-críticos (C.R.), coeficientes de regressão estandardizados (β) e níveis de significação das dimensões dos estilos de gestão de conflito previstas a partir das culturas organizacionais.

			b	S.E.	C.R.	P	β
cultura1_CLÃ Comunicação e Suporte	→	conflito5_COLAB Procura de soluções	.207	.066	3.132	.002	.216
cultura8_ADOC Recursos de inovação	→	conflito22_COLAB Partilha de preocupações	.176	.060	2.942	.003	.228
cultura29_ADOC Melhoria dos processos de trabalho	→	conflito14_ACOMOD Soluções intermédias	.142	.063	2.265	.024	.178
cultura29_ADOC Melhoria dos processos de trabalho	→	conflito15_COMPR Negociação	.202	.061	3.323	***	.233
cultura1_CLÃ Comunicação e Suporte	→	conflito12_COLAB Resolução de Problemas	.249	.058	4.270	***	.293
cultura1_CLÃ Comunicação e Suporte	→	conflito28_COLAB Compreensão do Problema	.266	.062	4.267	***	.301

			b	S.E.	C.R.	P	β
cultura8_ADOC Recursos de inovação	→	conflito14_ACOMOD Soluções intermédias	.210	.065	3.213	.001	.253
cultura29_ADOC Melhoria dos processos de trabalho	→	conflito28_COLAB Compreensão do Problema	.129	.046	2.824	.005	.199
cultura29_ADOC Melhoria dos processos de trabalho	→	conflito5_COLAB Procura de soluções	.243	.049	4.997	***	.344
cultura17_HIER Simplificação Informação Complexa	→	conflito12_COLAB Resolução de Problemas	.163	.041	3.939	***	.271
cultura1_CLÃ Comunicação e Suporte	→	conflito23_COLAB Colaboração para decisão	.162	.061	2.671	.008	.189
cultura8_ADOC Recursos de inovação	→	conflito24_ACOMOD Satisfação expectativas dos colegas	.235	.068	3.461	***	.253
cultura1_CLÃ Comunicação e Suporte	→	conflito15_COMPR Negociação	.338	.083	4.083	***	.287
cultura1_CLÃ Comunicação e Suporte	→	conflito24_ACOMOD Satisfação expectativas dos colegas	.287	.089	3.245	.001	.238
cultura29_ADOC Melhoria dos processos de trabalho	→	conflito23_COLAB Colaboração para decisão	.131	.047	2.782	.005	.207
cultura17_HIER Simplificação Informação Complexa	→	conflito23_COLAB Colaboração para decisão	.109	.045	2.410	.016	.178
cultura29_ADOC Melhoria dos processos de trabalho	→	conflito22_COLAB Partilha de preocupações	.183	.057	3.185	.001	.247

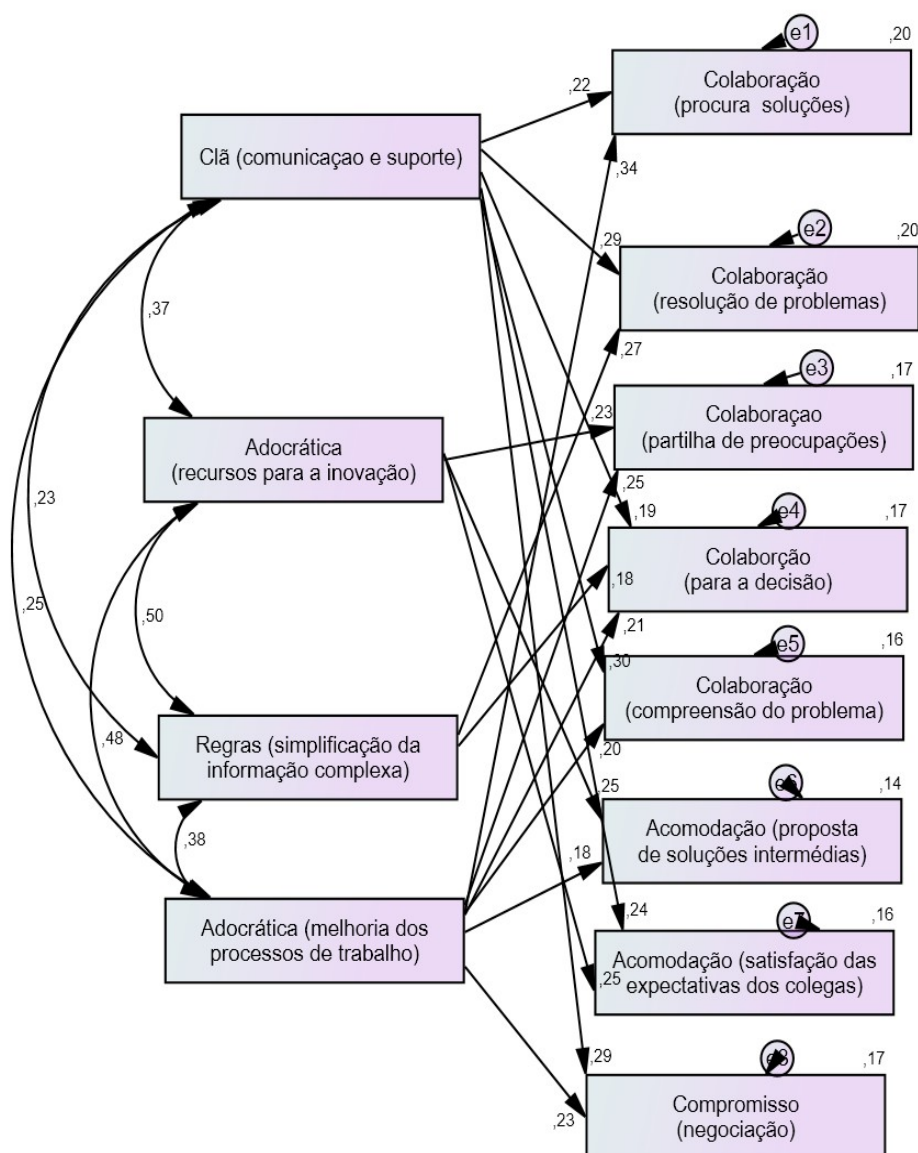


Figura 4 – Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos estilos de gestão de conflito previstas a partir dos fatores da cultura organizacional.

Com base no modelo apresentado verificámos que a cultura de clã, a cultura hierárquica e a cultura adocrática, em conjunto, explicam 20% dos estilos colaborativos de gestão de conflitos nas questões relacionadas com a «procura de soluções» e «resolução de problemas». Também verificamos que 17% da colaboração é explicada por culturas adocráticas no que respeita a «partilha de preocupações» e também a «colaboração para a

decisão» é explicada em 17% por culturas adocráticas, hierárquicas e de clã. Com 16% da colaboração a ser explicada por culturas adocráticas e de clã no que respeita a «compreensão do problema»

Por outro lado, a acomodação é explicada por culturas adocráticas em 14% com a «procura de soluções intermédias» e é explicada pelas culturas adocráticas e de clã em 16% com «satisfação das expectativas dos colegas».

Por fim, o compromisso aparece explicado pelas culturas adocráticas e de clã em 17% nas questões relacionadas com a «negociação».

Ao analisar as trajetórias das variáveis preditoras para as variáveis critério, verificamos que a trajetória com mais peso é a influência da melhoria dos processos de trabalho na utilização de estilos de gestão de conflitos colaborativos ($\beta=.34$). A comunicação e suporte, relacionada com a cultura de clã, também apresenta bastante influência na compreensão dos problemas, incluída nos estilos colaborativos ($\beta=.30$). A comunicação e suporte tem também uma influência significativa na procura de soluções ($\beta=.22$) e na resolução de problemas ($\beta=.29$), assim como na colaboração para a decisão ($\beta=.19$). Para além de explicar e influenciar estas diversas dimensões do estilo colaborativo também se observa influência da cultura de clã, comunicação e suporte, sobre a acomodação, na satisfação das expectativas dos colegas ($\beta=.24$). Por fim tem também influência sobre a negociação, ligada aos estilos de compromisso ($\beta=.29$). Os recursos para a inovação, da cultura adocrática, têm influência sobre a partilha de preocupações, da colaboração ($\beta=.23$), na proposta de soluções intermédias e satisfação das expectativas dos colegas, da acomodação ($\beta=.25$). A simplificação da informação complexa tem influência sobre a resolução de problemas ($\beta=.27$) e colaboração para a decisão ($\beta=.18$). Por fim, a melhoria dos processos de trabalho, da cultura adocrática, influencia a negociação ($\beta=.23$), a proposta de soluções intermédias ($\beta=.18$), a compreensão do problema ($\beta=.20$), a colaboração para a decisão ($\beta=.21$), a partilha de preocupações ($\beta=.25$) e como já foi referido, a procura de soluções ($\beta=.34$).

V – Discussão dos resultados

Este estudo tem como objetivo principal perceber de se a cultura organizacional interfere com os estilos de gestão de conflitos adotados pelas pessoas nas organizações. Os resultados que obtivemos e que foram descritos no capítulo anterior, mostram uma

correlação positiva entre alguns aspetos culturais e determinados estilos de gestão de conflito, enquanto que outros estilos de gestão não apareceram explicados ou correlacionados com a cultura.

Através da análise realizada foi possível perceber que a colaboração é o estilo de gestão de conflito mais explicado pela cultura, aparecendo positivamente correlacionado com culturas de clã ou adocráticas. A colaboração, também referida como integração ou resolução de problemas (Rahim, 2002) é um estilo de gestão de conflito que se caracteriza pela sua abertura na procura de soluções ótimas para os problemas organizacionais e é também o estilo de gestão de conflito que permite que as organizações se reorganizem e reestruturam (Rahim, 2002). Uma organização que está aberta a uma constante reestruturação e que procura ativamente repensar e reorganizar as suas estruturas internas caracteriza-se naturalmente por ser pouco burocrática e muito flexível (Cameron & Quinn, 2006; Kozan, 1997; Glen, 1981). Por outro lado, uma organização que encoraje os seus membros para o diálogo e para a partilha coloca naturalmente os seu foco nos membros e na sua flexibilidade (Cameron & Quinn, 2006; Glen, 1981; Kozan, 1997).

Por outro lado, a acomodação é outro estilo de gestão de conflito que aparece correlacionado com as culturas adocráticas e de clã, e isso pode explicar-se pela necessidade de ir ao encontro das necessidades e expectativas dos outros, nomeadamente nas culturas de clã, onde o foco é interno (Cameron & Quinn, 2006) as culturas coletivistas (Hofstede et al., 1991;) ou associativas (Glen, 1981) por colocarem o ênfase no grupo, no todo, apresentam uma correlação positiva com a acomodação às expectativas do outro, ou do grupo. O compromisso, na sua vertente mais relacionada com a negociação e distribuição aparece explicada pela procura da melhoria dos processos de trabalho, presente nas culturas adocráticas e pela comunicação e suporte característicos das culturas de clã (Cameron & Quinn, 2006; Glen, 1981). Esperávamos que o evitamento aparecesse explicado pelas culturas hierárquicas e burocráticas, por se considerar que as pessoas apresentam tendência para evitar confrontos dentro de estruturas hierarquizadas, com receio de sofrer represálias de superiores (Rahim, 2002) e também por os ambientes burocráticos e hierárquicos serem mais fechados e menos propícios à discussão aberta do problemas (Cameron & Quinn, 2006). No entanto, tal não se verificou. As culturas hierárquicas surgiram apenas associadas à simplificação de informação complexa, pesando na colaboração para a decisão e na procura de soluções colaborativas, indo contra aquilo

que se esperava encontrar inicialmente. É interessante observar que a necessidade de simplificar, prever e regular processos de trabalho nas culturas hierárquicas (Cameron & Quinn, 2006; Glen, 1981) tem um impacto positivo e fomenta processos de trabalho colaborativos.

Por outro lado, o estilo competitivo, tal como o evitamento, não aparece explicado pela cultura organizacional. Inicialmente esperava-se encontrar a competição explicada por culturas de mercado que se caracterizam pela elevada competição ou mesmo as culturas adocráticas que fomentam o empreendedorismo e promovem a iniciativa individual, poderiam explicar estilos de gestão de conflito competitivos, o que também não se verificou.

É importante também destacar que o estilo de gestão de conflito que as pessoas referem usar mais frequentemente é a colaboração.

No fundo, como começámos por referir, a conclusão mais significativa destes resultados é que colaboração, acomodação e compromisso no sentido da negociação são em parte explicados e influenciados por culturas do tipo adocráticas e de clã. Estas duas cultura apresentam características diferentes, mas também apresentam pontos em comum. Se fizermos uma correspondência entre o enquadramento do valores contrastantes de Cameron e Quinn (2006) e o *Dual Concern Model* que dá origem aos cinco estilos de gestão de conflito descritos de Rahim (2002) podemos ver que as duas culturas – clã e adocrática – se irão sobrepor, nos mesmos quadrantes que os dois estilos de gestão de conflito de prevêm – colaboração e acomodação , e ainda parte do compromisso – tal como vemos nos resultados obtidos com o estudo realizado. Os dois quadrantes superiores do modelo de Cameron e Quinn (2006) correspondem, no eixo vertical, à flexibilidade. Desta forma cultura de clã e adocrática têm em comum a flexibilidade que as caracteriza. Por outro lado, no modelo de Rahim (2002) a satisfação das necessidades da outra parte ocupam a metade superior do quadro e podemos dizer que colaborar e ir ao encontro das necessidades do outro está relacionado com um exercício de flexibilidade e de adaptação, neste caso colaboração e acomodação.

Os três estilos de gestão de conflitos que apresentam uma correlação e aparecem explicados pelas culturas são colaboração, acomodação e compromisso. Estes são precisamente os estilos que determinam a dimensão da Resolução de problemas – PS – de Rahim (2002). Como foi anteriormente referido, os estilos de gestão de conflitos podem ser vistos segundo dois grandes eixo, ou dimensões – a resolução de Problemas e a

distribuição. Sabemos que muitos autores apontam a importância e os benefícios do uso maioritário da resolução de problemas e o nosso estudo aponta para uma clara correlação entre este eixo do modelo e o eixo da flexibilidade nas culturas organizacionais. Desta forma concluímos que flexibilidade cultural explica parte do uso da resolução de problemas na gestão dos conflitos organizacionais. Assim, se culturas que apresentam maior flexibilidade têm tendência para usarem estilos mais colaborativos na gestão dos seus conflitos, é também natural que estejam mais aptas para a aprendizagem organizacional que pode advir do uso e da aplicação da resolução de problemas (Rahim, 2002). Isto poderá também significar que organizações mais flexíveis, têm uma maior probabilidade de crescer e evoluir através dos seus conflitos organizacionais.

VI – Conclusões

Após a realização do estudo podemos concluir que as culturas que se caracterizam pela flexibilidade predizem estilos de gestão de conflito também mais flexíveis, de adaptação e de procura da situação ótima, como são o caso os estilos colaborativos. O estilo acomodativo surge pela sua passividade, pelo facto de caracterizar como um estilo pouco competitivo, podemos relacioná-lo mais com a flexibilidade e adaptabilidade das culturas e das pessoas que fazem parte de organizações com culturas de clã ou adocráticas. Uma cultura de clã não só é flexível como tem o seu foco nas pessoas, por isso é natural que se verifiquem estilos mais colaborativos nestas culturas e que, caso tal não seja possível, que se encontrem soluções de compromisso. Também é natural que numa cultura de clã, quando as pessoas não encontram soluções otimizadas adotem uma postura acomodativa, adaptando-se aos desejos da outra parte.

Por outro lado, interessa salientar que o estilo de gestão de conflito que mais se destacou como sendo usado preferencialmente pelas pessoas foi o estilo colaborativo. A literatura aponta o estilo colaborativo como sendo o ideal na gestão dos conflitos, pois pode gerar aprendizagem e tornar-se o mais produtivo não só porque ambas as partes vêm os seus interesses satisfeitos mas também porque se encontram soluções ótimas que são ainda mais benéficas para ambas as partes e para a própria organização. No estilo colaborativo a própria organização tem a oportunidade de se reestruturar e readaptar às alterações e necessidades tanto dos seus colaboradores como para os seus *stakeholders*.

Um dos autores mais referenciados ao longo deste trabalho, Afzalur Rahim (2002) refere a importância da cultura quando sublinha que para haver a desejável estratégia de resolução de problemas é necessária uma cultura organizacional que assuma a tomada de riscos e a mudança organizacional. As culturas adocráticas são precisamente caracterizadas pela forma como se adaptam, mudam e reestruturam consoante o ambiente exterior e as necessidades exteriormente impostas (Cameron & Quinn, 2006). As culturas *ad hoc*, também são muito marcadas pela forma como lidam com a tomada de riscos que chega a ser encorajada, pois só assim é possível inovar. É natural que seja uma cultura flexível, adaptativa e que se presta a correr riscos que venha a apresentar, como previa Rahim (2002) uma maior correlação com estilos de gestão colaborativos.

Por outro lado, diversos estudos (Burke, 1969; Korbanik et al., 1993; Rahim et al., 2001) referem a importância de uma estratégia de gestão de conflitos maioritariamente centrada na dimensão da resolução de problemas, ou seja, que passe pela utilização de estilos colaborativos, acomodativos ou de compromisso, pois estes três estilos aparecem mais relacionados com resultados positivos nas organizações. É interessante observar que estes foram os três estilos de gestão de conflitos que mais mostraram ser explicados pelas culturas organizacionais, maioritariamente pelas que se caracterizam pela sua flexibilidade (Cameron & Quinn, 2006). A dimensão ou eixo de flexibilidade parece assim correlacionado com a dimensão integrativa ou eixo da resolução de Problemas (Rahim, 2002).

Não obstante a relevância dos resultados obtidos, o presente estudo apresenta algumas limitações que enumeramos de seguida. Em primeiro lugar, o método de recolha de dados, através de um questionário auto-administrado, representa uma limitação no que diz respeito à validade das conclusões obtidas. Por outro lado, o recurso a uma escala de Likert pode conduzir a uma tendência central, sendo que os indivíduos optam muitas vezes por respostas intermédias. O facto de a amostra ter sido recolhida apenas em Portugal é também uma limitação, pois não é seguro generalizar estes resultados para outras culturas. Por fim, o tamanho reduzido da amostra pode também implicar uma limitação nesta investigação.

A presente investigação representa um importante passo para aprofundar a forma como a cultura organizacional influencia os processos de conflito organizacional e o impacto que representa na forma como estes são geridos. Com o intuito de aprofundar melhor o impacto da cultura organizacional nos conflito organizacional é necessário continuar o

caminho iniciado por esta investigação, elaborando estudos a partir das dimensões integrativas e distributivas (Rahim, 2002) em Portugal e também noutros países.

Por fim, é necessário salientar que os resultados desta investigação podem ser importantes ao nível prático, pois sugerem que a flexibilidade organizacional é uma característica essencial para o crescimento de uma organização nos dias que correm.

Bibliografia

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), pp. 193-226.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 74(1), 33-52.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Amason, A. C. (1996). "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal*, 39. 123 -148.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Arnold, D. R., & Capella, L. M. (1985). Corporate culture and the marketing concept: a diagnostic instrument for utilities. *Public Util. Fortn.:(United States)*, 116(8).
- Barreto, L. , Kishori, A. Reis, G. Baptista, L. e Medeiros, C. (2013) Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? - in *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 48, n1, 34 -52
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 170 –188.
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R.S. & Trochim, W. M., (2011) Conflict in Small

Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict. *Small Group Research* April 2011, 42, 127-176

Benítez, M., Guerra, J. M, Medina, F. J., Martínez, I., & Munduate, L. (2008). Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psychologica*, 47, 29-42

Blake, R. R., & Mounton, J. S. (1964) *The Managerial grid*. Houston, TX: Gulf

Boz, M., Martínez-Corts, I., & Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, pp. 113-122.

Boz, M., Munduate, L., Martínez-Corts, I., Benítez, M., Medina, F. J., (2011). Coping with Interpersonal Conflict at Work in Small Business: The Moderating Role of Supervisor and Co-Worker Support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Agosto, 117-129.

Brown L. D. (1979) Managing Conflict among groups. In D.A. Kol, I. M. Rubin & J.M. McIntyre (Eds.) *Organizational psychology: A book of readings* (3rd ed., pp. 377-389) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brown L. D. (1983). *Managing Conflict at organizational Interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Burke, R. J. (1969). Methods of resolving superior-subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 393-411

Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. *Higher education: Handbook of theory and research*, 4 (429-447).

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. Revised edition. *SF: Jossey-Bass*.

Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M.D. (1974.) The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions,

Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, 37(3), 522-553.

Deal, T., & Kennedy, A. A., (1982) . Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life. Boston: Addison-Wesley,

Deal, T., & Kennedy, A. A., (1983) "Culture: A New Look Through Old Lenses." *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19, 498–506.

Deutsch (1969). "Conflicts productive and destructive" *Journal of Social Issues*, 25: 7 – 14

De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15,1-18.

De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.

Elysayed-Elkhoully, S & Buda, R. (1996) Organizational Conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures. *The international Journal of conflict management*, vol.7, No. 1 (january), 71-81

- Erdogan, B., Linden, R. C., Kraimer, M. L. (2006) Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, 395–406.
- Ernst, R. C.(1985) “Corporate Cultures and Effective Planning: An Introduction to the Organization Culture Grid.” *Personnel Administrator*, 30, 49–60.
- Evan, W. M. (1965). Conflict and performance in R & D organizations. *IMR; Industrial Management Review (pre-1986)*, 7(1), 35.
- Follett, M. P. (1926/1940). “Constructive conflict” In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). New York: Harper and Row.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. & Tsai, J.C. (2000), “What goes around comes around:the impact of personal conflict styles on work conflict and stress”. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Fu, J., Morris, M., Lee, S., Chao, M., Chiu, C., & Hong, Y., (2007) Epistemic Motives and Cultural Conformity: Need for Closure, Culture, and Context as Determinants of Conflict Judgments , *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 92, No. 2, 191–207
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H., Holcombe, K.M., Dyer ,N., Ohbuchi, K.I. & Fukuno, M., (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*. 86, 1059–74
- Gershon, R. R., Stone, P. W., Bakken, S., & Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *Journal of Nursing Administration*, 34(1), 33-40.

- Gladstein, 1984. "A model of task group effectiveness" *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517
- Glen, E. S. (1981). *Man and Mankind: Conflict and Communication between cultures*. Norwood, NJ: Ablex
- Gordon, G. G. (1985) "The Relationship Between Corporate Culture and Industry Sector and Corporate Performance." In Ralph H. Kilmann and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985
- Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). The pivotal role of negative affect in understanding the effects of process conflict on group performance. *Research on managing groups and teams*, 10, 23-45.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation a longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Guerra, M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F., (2005) A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture . *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 157–176
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). "An analysis of conflict in decision-making groups". *Human Relations*, 7, 367-382.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. Vol, 2, 83-93.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2003) Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business and Psychology*, 17, 301-325.

- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (Vol. 2). London: McGraw-Hill.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflictoutcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., Bezrukova, K., & Thatcher, S. M. B. (2006). Conflict, diversity and faultlines in workgroups. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 177–204). New York: SIOP Frontier Series, Lawrence Erlbaum Press.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.

- Jehn, K. A. & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 2, 238-251
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Troth, A. C. (2006). The impact of negative mood on team performance. *Journal of Management & Organization*, 12(02), 131-145.
- Karn, J. (2008). An ethnographic study of conflict in software engineering teams. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*, 3, 105-133.
- Korbanik, K., Baril, G. L., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership performance: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29, 405-420.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34, 1222-1252
- Kozan, M. K. (1997) Culture and conflict management: a theoretical Framework. *The international Journal of Conflict Management*, Vol. 8, No. 4 (October), . 338-360
- Kuhn, T. I. M., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(4), 558-590.
- Kurtzberg, T. R., & Mueller, J. S. (2005). The influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 16(4).
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224 – 253

- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59 , 242–250.
- Montes, Rodriguez e Serrano (2012). "Affective Choices of conflict management styles. In *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 No.1, 6- 18
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of management studies*, 44(5), 733-758.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*.
- Passos, A M., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of managerial psychology*, 20(3/4), 231-244.
- Pinkley, R. L. (1990). "Dimensions of conflict frame: Disputante interpretations of conflict". *Journal of applied Psychology*, 75. pp. 117 -126
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12 , 296–320.
- Pruitt, D. G. (1983). "Strategic choice in negotiation", *American Behavioural Scientist*. Vol. 27 No. 2, pp. 167 – 194
- Putnam, L. L. (1994). Beyond third party role: Disputes and managerial intervention. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 7, 23-36.

- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), . 363-377.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?, *The International Journal of Conflict Management*, 11, 1, 9-31.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1994). Convergent and discriminant validity of the Rahim organizational conflict inventory—II. *Psychological Reports*, 74(1), 35-38.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of applied psychology*, 80(1), 122.
- Rahim, M. Afzalur (2002) "Toward a Theory of Managing Organizational Conflit". in *The International Journal of Conflict Management* , Vol. 13, No. 3, 2002, 206 - 235
- Rollinson, D. (2002). *Organisational behavior*. Boston: Addison Wesley.
- Roloff, M. E. (1987). "Communication and conflict." In C. R. Berger & S. H. Chaffe (Eds.) *Handbook of communication science* (pp. 484-534). Newbury Park, CA: Sage.

- Ross, R. & Ross, J. R. (1989). *Small groups in organizational settings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1983) "Organizational Culture." *Organizational Dynamics*, 1983, 12, 13–28.
- Schein, E. H. (1984) "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." *Sloan Management Review*, 1984, 25, 3–16.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and Leadership*, 4rd ed. Jossey-bass, willey and Sons, San Francisco, CA
- Scott,T., Mannion,R., Davies,H., & Marshall, M. (2003) "The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments" *Health Services Research*, 38:3 (June 2003) , 923 – 945
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.
- Thomas, K. W. (1976). "Conflict and Conflict Management". In M. D. Dunette (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889 – 935). Chicago: Rand McNally.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.

- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Van Muijen, J., J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicki, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzales-Roma, V., & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568
- Van Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1994). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 367–380.
- Van Muijen, J.J. (1998). Organizational culture. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C. De Wolff (Eds), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed.) Hove, UK: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 211-222.
- Wall & Nolan, 1986. "Perceptions of inequity, satisfaction and conflict task-oriented groups." *Human Relations*, 39: 1033 - 1052
- Weber, Max (1947) *The Theory of Social and Economic Reform*. New York: Free Press, 1947.
- Weingart, L. R., Bear, J., & Todorova, G. (2009, June). Excited to disagree? A study of conflict and emotions. In *22nd Annual IACM Conference Paper*.
- Weingart, L. R. (1992). Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of applied psychology*, 77(5), 682.

Wu, J. & Laws, D. (2003). "Trust and Other-Anxiety in Negotiations: Dynamics Across Boundaries of Self and Culture". in *Plenum Publishing Corporation Negotiation Journal*, October. 329 – 367

ANEXOS

Anexo 1

Questionário: Cultura Organizacional e Conflito

O presente questionário tem como objetivo analisar os conflitos no contexto da atividade que desenvolve integrado dentro de uma organização. Se de momento estiver desempregado e não pertencer a nenhuma organização, responda relativamente a uma organização onde trabalhou no passado. Responda sempre baseando-se na mesma organização. Para o efeito, pedimos que dedique alguns minutos a responder a este questionário. A sua participação é completamente voluntária. O questionário é completamente anónimo. Não existem respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos e tratados, apenas serão apresentados como resultados a nível global, com um carácter meramente científico.

***Obrigatório**

Sexo*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Idade* _____

Trabalho no sector*

- ☐ Privado
- ☐ Público

Profissão*

Por favor indique a sua atividade profissional. _____

O Conflito nas Organizações

Cada pessoa pode ter inconsistências, desacordos, diferenças (conflitos) com os seus colegas. Para cada uma das afirmações que se vão seguir, indique o grau de acordo ou desacordo na forma como gere o conflito com os seus colegas numa escala em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Tente recordar o mais possível situações em que se possa rever nas afirmações enunciadas. Deve ter-se sempre em atenção que não existem respostas certas ou erradas. A melhor resposta é aquela que

melhor caracteriza a situação de conflito com os seus colegas.

	1 discordo totalmente	2	3	4	5 concordo totalmente
1. Tento investigar os assuntos com os meus colegas de forma a encontrar uma solução aceitável para ambos.*	☐	☐	☐	☐	☐
2. Geralmente tento satisfazer as necessidades dos meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
3. Tento evitar “dar nas vistas”, procurando ser discreto no conflito com os meus colegas, guardando-o para mim próprio.*	☐	☐	☐	☐	☐
4. Tento integrar as minhas ideias com as dos meus colegas para conseguirmos uma decisão conjunta.*	☐	☐	☐	☐	☐
5. Tento trabalhar com os meus colegas para encontrar soluções para os problemas de modo a satisfazer as nossas expectativas.*	☐	☐	☐	☐	☐
6. Geralmente evito discussões abertas acerca das minhas diferenças com os meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
7. Tento encontrar uma forma intermédia para resolver um impasse.*	☐	☐	☐	☐	☐
8. Utilizo a minha influência para conseguir que as minhas ideias sejam aceites.*	☐	☐	☐	☐	☐
9. Utilizo a minha autoridade para tomar uma decisão a meu favor.*	☐	☐	☐	☐	☐
10. Geralmente adapto-me aos desejos dos meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
11. Cedo aos desejos dos meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
12. Troco informação pertinente com os meus colegas para resolver o problema em conjunto.*	☐	☐	☐	☐	☐
13. Geralmente faço concessões aos meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
14. Habitualmente proponho soluções intermédias para sair de becos sem saída.*	☐	☐	☐	☐	☐
15. Negoceio com os meus colegas até que um compromisso seja atingido.*	☐	☐	☐	☐	☐

16. Tento afastar-me de qualquer desentendimento com os meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
17. Evito encontros com os meus colegas quando existem problemas.*	☐	☐	☐	☐	☐
18. Utilizo os meus conhecimentos de especialista para tomar uma decisão a meu favor.*	☐	☐	☐	☐	☐
19. Geralmente operacionalizo as sugestões dos meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
20. Utilizo o processo de “dar e receber” até que um compromisso possa ser atingido.*	☐	☐	☐	☐	☐
21. Geralmente sou firme na defesa da minha perspectiva sobre um assunto.*	☐	☐	☐	☐	☐
22. Tento colocar todas as nossas preocupações de forma aberta para permitir que o assunto possa ser resolvido da melhor forma possível.*	☐	☐	☐	☐	☐
23. Colaboro com os meus colegas para conseguir chegar a decisões aceitáveis para nós.*	☐	☐	☐	☐	☐
24. Tento satisfazer as expectativas dos meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
25. Por vezes utilizo o meu poder para ganhar numa situação competitiva.*	☐	☐	☐	☐	☐
26. Tento manter a discordância com os meus colegas só para mim para evitar problemas.*	☐	☐	☐	☐	☐
27. Tento evitar trocas desagradáveis de palavras com os meus colegas.*	☐	☐	☐	☐	☐
28. Tento trabalhar com os meus colegas para uma correta compreensão do problema.*	☐	☐	☐	☐	☐
29. Em que medida considera que a sua organização/empresa é eficaz.*	☐	☐	☐	☐	☐

Questionário sobre Cultura Organizacional

As seguintes questões devem ser respondidas utilizando a escala de cinco pontos a seguir indicada. Responda tendo em conta uma única organização na qual trabalha ou já trabalhou. É essencial que responda tendo em mente apenas uma organização ao longo de todo o questionário.

	1 discordo totalmente	2	3	4	5 concordo totalmente
1. Quando as pessoas na minha unidade partilham os seus problemas comigo, comunico com elas de forma a apoiá-las.*	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sou encorajado, na minha unidade, a gerar novas ideias e métodos.*	☐	☐	☐	☐	☐
3. O meu chefe motiva-me e transmite energia para eu fazer melhor o meu trabalho.*	☐	☐	☐	☐	☐
4. O meu chefe mantém-se atento, controlando os desempenhos da unidade.*	☐	☐	☐	☐	☐
5. Regularmente recebo treino para melhorar as minhas competências de gestão para que atinja elevados níveis de desempenho.*	☐	☐	☐	☐	☐
6. O meu chefe insiste comigo para que se desenvolva trabalho intenso e de elevada produtividade.*	☐	☐	☐	☐	☐
7. Na minha empresa, estabelecem-se objetivos ambiciosos que desafiam as pessoas a atingirem níveis de desempenho acima dos padrões.*	☐	☐	☐	☐	☐
8. Na minha empresa são criados os recursos necessários para que todos possam implementar as suas ideias inovadoras.*	☐	☐	☐	☐	☐
9. Quando alguém aparece com uma nova ideia, ela é apoiada e acompanhada pela chefia.*	☐	☐	☐	☐	☐
10. Todos os empregados estão clarificados sobre as nossas políticas, valores e objetivos.*	☐	☐	☐	☐	☐
11. As pessoas têm uma visão clara de como as suas funções se articulam com os outros na organização.*	☐	☐	☐	☐	☐
12. Na minha empresa constroem-se equipas de pessoas, coesas e empenhadas.*	☐	☐	☐	☐	☐
13. Recebo dos meus superiores informação de retorno sobre a forma como pensam que eu estou a desempenhar as minhas funções.*	☐	☐	☐	☐	☐
14. Existe uma visão clara do que pode ser realizado no futuro.*	☐	☐	☐	☐	☐
15. A competição é favorecida na minha unidade, na medida em que ajuda os membros do meu grupo de trabalho a desempenhar a um nível mais elevado	☐	☐	☐	☐	☐

do que noutras unidades.*

16. As avaliações e relatórios são realizados na minha unidade.*

☐☐☐☐☐

17. Interpreto e simplifico informação complexa, de tal forma que ela faz sentido aos outros e pode ser partilhada através da organização.*

☐☐☐☐☐

18. A partilha de informação eficaz e a resolução de problemas são facilitadas no meu grupo.*

☐☐☐☐☐

19. É dada ênfase à racionalidade sistemática das decisões na minha unidade (ex. Analisando logicamente as várias partes dos problemas), para reduzir a complexidade de questões importantes.*

☐☐☐☐☐

20. A gestão da minha empresa assegura-se que às pessoas na minha unidade são dadas oportunidades, para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal.*

☐☐☐☐☐

21. Existe um ambiente onde o envolvimento e a participação nas decisões são encorajados e recompensados.*

☐☐☐☐☐

22. É dada atenção suficiente, quer para a realização das tarefas, quer para o relacionamento.*

☐☐☐☐☐

23. Quando se dá informação de retorno negativa às pessoas, faz-se de modo a que seja visto como uma forma das pessoas poderem melhorar e não para que desenvolvam medos e se coloquem na defensiva.*

☐☐☐☐☐

24. São dadas às pessoas atribuições e responsabilidades que proporcionam oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento pessoal.*

☐☐☐☐☐

25. Os superiores procuram ajudar de forma ativa os outros a subirem na organização.*

☐☐☐☐☐

26. Regularmente os chefes aparecem na organização com ideias novas e criativas relativamente aos processos, produtos e procedimentos.*

☐☐☐☐☐

27. Os superiores estão constantemente a reafirmar e reforçar a minha visão do futuro aos membros da equipa.*

☐☐☐☐☐

28. Os líderes ajudam os outros a visualizarem uma nova forma de futuro, que inclui tanto possibilidades reais como probabilidades de acontecimentos.*

☐☐☐☐☐

29. Estou sempre a trabalhar para aumentar os processos que utilizamos para atingir os objetivos

☐☐☐☐☐

que se pretendem.*

30. A minha equipa é empurrada para um mundo de desempenhos competitivos nos serviços e/ou produtos a proporcionar aos clientes.*

☐☐☐☐☐

31. É dado poder às pessoas da minha equipa, promovendo um clima motivacional, que ativa todas as pessoas envolvidas.

☐☐☐☐☐

32. Tenho contactos pessoais, frequentes e consistentes, tanto com os meus clientes internos como com os externos.*

☐☐☐☐☐

33. É assegurado que avaliamos como estão a ser atingidas as expectativas dos nossos clientes.*

☐☐☐☐☐

34. São proporcionadas experiências às pessoas que as ajudam a tornar-se socializadas e integradas na cultura da organização.*

☐☐☐☐☐

35. A competitividade da minha equipa é aumentada, através do encorajamento que é dado para que proporcionemos produtos e/ou serviços aos clientes, que os surpreendam de forma agradável, excedendo as suas expectativas.*

☐☐☐☐☐

36. Estão estabelecidos sistemas de controlo na minha equipa, que asseguram consistência na qualidade, nos serviços, nos custos e na produtividade.*

☐☐☐☐☐

37. O meu líder coordena regularmente com os gestores de outras unidades da organização.*

☐☐☐☐☐

38. Rotineiramente é partilhada informação através das fronteiras funcionais da minha organização para facilitar a coordenação.*

☐☐☐☐☐

39. Utilizam-se sistemas de medidas que de forma consistente avaliam, quer os processos, quer os resultados.*

☐☐☐☐☐

40. É clarificado cuidadosamente com os membros da equipa, o que é esperado deles.*

☐☐☐☐☐

41. É assegurado que todas as coisas que realizamos estão focadas para servir melhor os nossos clientes.*

☐☐☐☐☐

42. Na minha equipa é facilitado um clima de agressividade em relação ao trabalho.*

☐☐☐☐☐

43. São avaliadas constantemente as forças e fraquezas dos nossos melhores concorrentes e essa informação é fornecida à minha equipa para melhorarmos o nosso desempenho.*

☐☐☐☐☐

44. É facilitado um clima de melhoria continua na minha equipa.*	☐	☐	☐	☐	☐
45. É desenvolvida uma estratégia clara para ajudar a minha equipa a atingir com sucesso a visão do futuro do meu líder.*	☐	☐	☐	☐	☐
46. O meu líder consegue perceber nos outros o que eles imaginam e se empenham emocionalmente quando nos fala da sua visão do futuro.*	☐	☐	☐	☐	☐
47. É facilitado um ambiente de trabalho onde os pares tanto como os subordinados aprendem e ajudam a desenvolver-se uns aos outros.*	☐	☐	☐	☐	☐
48. Aqueles que dão as suas ideias são ouvidos de forma aberta e atenta, mesmo quando se discorda das suas ideias.*	☐	☐	☐	☐	☐
49. A liderança assegura uma resolução positiva de conflitos entre os membros na base da colaboração.*	☐	☐	☐	☐	☐
50. É dado ênfase à confiança e abertura, mostrando compreensão dos pontos de vista dos indivíduos que vão até ao líder com os seus problemas.*	☐	☐	☐	☐	☐
51. É criado um ambiente onde a experimentação e a criatividade são recompensadas e reconhecidas.*	☐	☐	☐	☐	☐
52. Todos na minha equipa são encorajados a melhorarem continuamente e a estarem atualizados sobre todas as coisas que fazem.*	☐	☐	☐	☐	☐
53. Todos os trabalhadores são encorajados a fazerem pequenas melhorias contínuas no desempenho das suas funções.*	☐	☐	☐	☐	☐
54. É assegurado que todas as pessoas na minha equipa partilham a informação continuamente sobre as necessidades e preferências dos nossos clientes.*	☐	☐	☐	☐	☐
55. Os clientes são envolvidos no planeamento e avaliação da minha unidade.*	☐	☐	☐	☐	☐
56. São estabelecidas cerimónias e recompensas na minha equipa que reforçam os valores e a cultura da nossa organização.*	☐	☐	☐	☐	☐
57. É mantido um sistema formal para divulgar e responder à informação que é originada nas outras unidades da organização.*	☐	☐	☐	☐	☐
58. Iniciam-se equipas ou grupos de trabalho transversais que se focam nas questões	☐	☐	☐	☐	☐

importantes da organização.*

59. As pessoas da minha equipa são ajudadas a valorizarem-se em todos os aspetos das suas vidas e não exclusivamente nas atividades relacionadas com o trabalho.*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

60. É criado um clima na minha equipa que favorece nos indivíduos, os elevados níveis de desempenho em detrimento da competição negativa entre eles.*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Agradecemos a sua colaboração.

Relembramos que os inquéritos são completamente anónimos. Os dados recolhidos e tratados serão apresentados apenas a nível global e com um carácter meramente científico.