



UC/FPCE — 2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Comportamentos de Liderança e a Gestão de Situações Conflituais

Andresa Brigitte Jesus Rodrigues e Silva (abrigite@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato
Lourenço

Comportamentos de Liderança e a Gestão de Situações Conflituais

Resumo

Os conflitos são parte integrante e inevitável da vida organizacional e da vida dos grupos e equipas de trabalho que dela fazem parte. Um dos papéis relevantes assumidos pelos líderes (formais), em contexto organizacional, é a gestão das situações conflituais. Procurámos ancorar o presente estudo na concepção e tipologia de estilos de liderança proposta pela escola de *Ohio*, a qual compreende as diversas combinações resultantes das dimensões Consideração e Estrutura, bem como no modelo de gestão de conflitos de Rahim e Bonoma (1979), que defende a existência de cinco estratégias de gestão de conflitos: Integração, Competição, Acomodação, Evitamento e Compromisso. Com base na percepção dos subordinados, o presente estudo visa analisar em que medida os diversos estilos de liderança diferem significativamente quanto à frequência de utilização das diferentes estratégias de gestão de conflitos. Na prossecução deste objectivo, recorreremos à escala LBDQ – Forma XII (*Leader Behavior Descriptive Questionnaire – Form XII*) com o intuito de medir os comportamentos de liderança, e à ROCI II – Forma Individual (*Rahim Organizational Conflict Inventory - II*), a fim de aceder aos estilos de gestão de conflitos interpessoais. A amostra foi constituída por 149 sujeitos, pertencentes a três departamentos da produção de uma empresa do sector industrial. Os resultados obtidos permitiram concluir que os diferentes estilos de liderança estudados diferem, de forma estatisticamente significativa, somente no que diz respeito à estratégia de Integração. Os resultados são defendidos e interpretados com base nas percepções dos subordinados relativamente ao maior ou menor controlo que o líder exerce sobre os mesmos.

Palavras-chave: Liderança; Estrutura; Consideração; Conflito; Gestão de Conflitos.

Leadership behaviour and conflict management

Abstract

Conflicts are an integrant and inevitable part of organizations as well as of the life of their groups and work teams. Managing conflicts is therefore one of the significant roles performed by formal leaders in organizational contexts. On the one hand, the present study addresses the conception and typology of leader's behaviour styles proposed by the *Ohio State leadership studies*, which includes the diverse combinations produced by Consideration and Initiating Structure factors. On the other hand, it addresses Rahim's and Bonoma's (1979) conflict management model, which states the existence of five styles of handling interpersonal conflict: Integrating, Dominating, Obliging, Avoiding, and Compromising. Standing from the subordinate's point of view, the present study aims to analyse the differences in the frequency of use of the diverse styles of handling interpersonal conflict according to different leadership styles. To achieve this aim, the LBDQ – Form XII (*Leader Behavior Descriptive Questionnaire – Form XII*) was used in order to assess leader behaviour, and the ROCI II – Individual Form (*Rahim Organizational Conflict Inventory - II*) was used in order to accede to interpersonal conflict management styles. The sample was composed by 149 individuals, belonging to three departments of production in a company of the industrial sector. The results permitted to conclude that the different leadership styles which were studied diverge, in a significant statistical way, only on what concerns to the Integrating style. The results are defined and interpreted from the subordinate point of view concerning the level of control exerted by the leader.

Key Words: Leadership; Initiating Structure; Consideration; Conflict; Conflict Management.

À memória da minha avó

Agradecimentos

O meu sincero agradecimento...

Ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço pelo rigor, pela transmissão de conhecimentos e de sabedoria, pelos constantes incentivos e disponibilidade, pela persistência e preocupação incansáveis por todo o meu trabalho.

À Dr.^a Cláudia pela disponibilidade, paciência e pela partilha de conhecimentos no domínio da estatística.

À empresa que se disponibilizou para integrar o estudo empírico, porque sem a sua colaboração este trabalho não poderia ter sido realizado.

A toda a minha família pelo apoio, e aos meus pais e irmão em particular, pelo apoio, por sempre acreditarem, por caminharmos lado a lado ao longo de todo este percurso académico e pelas palavras sempre repletas de força e de esperança.

À Inês e à Susana por toda a amizade, por me terem acompanhado ao longo de todo o percurso académico na partilha de bons e de maus momentos. Aos amigos que sempre estiveram presentes.

Ao Rui por todo o carinho e amizade, que apesar de já na recta final, me apoiou e sempre acreditou.

A todos os que, com pequenos gestos e palavras, participaram e acreditaram, um sincero obrigado!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Conceptual	
1. Liderança	3
1.1. O líder orientado para a tarefa e o líder orientado para a relação	4
2. Conflitos	9
2.1. Estratégias de gestão de conflitos	12
3. Liderança, gestão de conflitos e abordagem aos conflitos	18
II – Objectivos	21
III – Metodologia	
1. Caracterização da amostra	23
2. Instrumentos	24
2.1. LBDQ – Forma XII	25
2.1.1. Qualidades psicométricas	26
2.2. ROCI-II – Forma Individual.....	29
2.2.1. Qualidades psicométricas	29
3. Procedimento	32
IV – Resultados	32
V – Discussão	37
Conclusões	39
Bibliografia	40

Anexos

Anexo A - Questionário LBDQ- Forma XII e Questionário ROCI-II – Forma Individual

Introdução

O conflito surge como um fenómeno inevitável da vida organizacional, emergindo das interacções e da interdependência entre os indivíduos do mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais e entre organizações (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005a). A resolução das situações conflituais surge como parte integrante do processo de gestão (Pinkley, Brittain, Neale & Northcraft, 1995), pelo que os líderes (formais) são, com frequência, encarados como os intervenientes mais eficazes e com maior responsabilidade, perante os conflitos que ocorrem na equipa que lideram (Karambayya & Brett, 1989).

A liderança e o conflito são duas grandes áreas de estudo no domínio do comportamento organizacional e da gestão. A investigação empírica tem-se centrado na procura de relações entre a gestão de conflitos e variáveis como o desempenho e a eficácia (Alper, Tjosvold & Law, 2000; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999), os processos de tomada de decisão (Amason & Mooney, 1999), a satisfação (Weider-Hatfield & Hatfield, 1995), os papéis (Kozan & Ilter, 1994; Aritzeta, Ayestaran & Swailes, 2005), e as bases de poder do líder (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001). No domínio da liderança os estudos remetem, por exemplo, para a procura de relações com a satisfação (Van Dick, Hirst, Grojean & Wieseke, 2007), a eficácia e a tomada de decisão (Flood, Hannan, Smith, Turner, Dawson & Dawson, 2000), a cultura organizacional (Zafra & Domínguez, 1998), a produtividade e a motivação (Masi & Cooke, 2000) e, também, com o *commitment* (Brown, 2003). Existem, igualmente, inúmeros estudos que relacionam a liderança ou o papel do líder com os conflitos (Aritzeta, Ayestaran & Swailes, 2005; Rahim & Buntzman, 1989; Rahim, 1986; Weider-Hatfield & Hatfield, 1995; Karambayya & Brett, 1989; Kozan & Ilter, 1994; Pinkley et al., 1995; Rahim et al., 2001; Kozan, Ergin & Varoglu, 2007). Embora os estudos nestas áreas sejam inúmeros, não conseguimos encontrar publicações relativas a investigações que relacionem, especificamente, a liderança nas duas dimensões comportamentais em estudo – Consideração e Estrutura (Stogdill, 1963), e as estratégias de gestão dos conflitos interpessoais.

No domínio da liderança procurámos sustentar a presente

investigação na tipologia e concepção de estilos de liderança proposta pela escola de *Ohio*, que defende diversas combinações resultantes das duas dimensões comportamentais – Consideração e Estrutura. Assim, da intersecção entre estas duas dimensões surgem quatro possíveis estilos comportamentais de liderança: o líder com elevada orientação para ambas as dimensões, o líder com elevada orientação para a Consideração e baixa orientação para a Estrutura, o líder com baixa orientação para a Consideração e elevada orientação para a Estrutura e o líder com baixa orientação para ambas as dimensões. Por seu turno, ao nível dos conflitos, procurámos apoiar-nos no modelo de gestão de conflitos interpessoais de Rahim e Bonoma (1979), que postula a existência de duas dimensões envolvidas na sua gestão – Assertividade e Cooperação. Da intersecção destas duas dimensões surgem cinco estratégias, a saber: Integração, Competição, Acomodação, Evitamento e Compromisso.

A necessidade de gerir as situações conflituais eficazmente, de forma a gerar o bem-estar e a satisfação, tanto da organização como das pessoas que nela trabalham (Cropanzano, Aguinis, Schminke & Denham, 1999), evidencia a preponderância de dotar os líderes de competências e estratégias que lhes permitam desempenhar este papel com maior eficácia. Posto isto, consideramos que faz todo o sentido procurar a possível relação entre o estilo do líder e a estratégia ou estratégias que este utiliza, mais frequentemente, na gestão de conflitos, possibilitando o desenho de programas de intervenção e de formação. A construção de programas de formação poderá permitir o aumento da consciencialização acerca das próprias reacções e comportamentos e permitir a aprendizagem e o “treino” de estilos comportamentais adequados à situação emergente (Goldman, 2007), de forma a auxiliar o líder nos seus papéis de gestor de pessoas e de conflitos (Shelton & Darling, 2004). As intervenções neste domínio podem otimizar o desempenho, permitindo que a organização possa acompanhar as mudanças estratégicas e os desenvolvimentos que diariamente se impõem, abrindo portas à vantagem competitiva (Harrison & Tarter, 2007). Para além das razões acima descritas, e por não termos conseguido encontrar publicações que remetessem para investigações que relacionem as variáveis em causa, consideramos pertinente levar a cabo o presente estudo.

I – Enquadramento conceptual

1- Liderança

Ao longo das últimas décadas têm sido realizados inúmeros estudos na área da liderança, tanto em contexto experimental como em contexto organizacional (Weissenberg & Kavanagh, 1972). Contudo, tal não nos permite distinguir claramente os líderes dos não líderes, nem, tão pouco, líderes e organizações eficazes, daqueles que não o são (Syroit, 1996). O estudo da liderança nas organizações tem encontrado barreiras, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de uma teoria e de um método científicos e, também, devido à diversidade de definições de liderança (Stogdill, 1997).

A definição de liderança caracteriza-se, de facto, pela multiplicidade (Robbins, 1996), sendo que pode ser analisada sob diversos prismas. Em alguns casos a liderança é estudada enquanto processo, ou seja, centra-se no estudo do processo social que ocorre sempre que um conjunto de pessoas se envolve numa actividade conjunta (Drath e Palus, 1994, *in* Horner, 1997). Isto é, o processo de liderança surge da interacção entre os membros do grupo e entre o sistema-grupo com outros sistemas e consiste na influência para dirigir e coordenar actividades dos membros do grupo, para o alcance dos seus objectivos (Jago, 1982; Lourenço, 2000). Robbins (1996) considera a liderança como a capacidade de influenciar um grupo a atingir determinados objectivos, que contribuam para a eficácia e sucesso da organização (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2005). Para que essa liderança se exerça, o grupo necessita de consentir e reconhecer voluntariamente a influência do líder. Contudo, é uma realidade que se exerce independentemente da intenção e da vontade explícita do líder e dos liderados, isto é, muitas vezes, os membros do grupo dificilmente reconhecem a influência que têm sobre o mesmo (Lourenço, 2000). Esta influência pode, tanto gerar empenho entusiástico de alguns membros, como a resistência de outros (Cunha et al., 2005). A liderança é um processo multidimensional de influência, podendo mesmo afirmar-se que se trata de um processo de atribuição no grupo e pelo grupo, em função dos objectivos a atingir (Lourenço, 2000), não implicando necessariamente o uso da força,

da coerção ou do domínio (Jago, 1982). Esta perspectiva tende a encarar a liderança emergente, processual ou informal (Lourenço, 2000).

Todavia, a maioria das teorias e da investigação centram-se no líder formal (Fiedler, 1967; House, 1971; Blake & Mounton, 1982; Hersey & Blanchard, 1982) e no conjunto de qualidades ou características que possui (Jago, 1982), procurando definir e encontrar o estilo ou estilos de liderança mais eficazes, ou pelo menos, relacioná-lo com variáveis como a eficácia (Cohen, Chang & Ledford, 1997).

O presente estudo insere-se neste segundo prisma – a liderança formal, estatutária ou oficial, isto é, a liderança definida pela posição de poder legal ocupada no grupo (Lourenço, 2000), – e enfatiza o papel que o líder possui enquanto interveniente de um dos processos específicos que ocorrem no grupo – os conflitos. De seguida, procuraremos descrever as duas dimensões caracterizadoras do comportamento do líder, sempre que este lida com os membros do grupo – Consideração e Estrutura – e respectivos estilos comportamentais resultantes da sua intersecção, sustentando-nos na abordagem comportamental da liderança, especificamente nos estudos de *Ohio*.

1.1. O líder orientado para a tarefa e o líder orientado para a relação

A ênfase colocada sobre a liderança parte da relação que esta poderá, eventualmente, ter com o alcance de objectivos grupais e organizacionais, bem como com a satisfação dos seus membros. Os estudos da Universidade de Ohio, no âmbito da **abordagem comportamental da liderança**¹, procurando descrever e explicar o processo de liderança, inserem-se na perspectiva enunciada. Tendo como principal objectivo determinar o menor número de dimensões capazes de descrever adequadamente o comportamento de liderança (Templer, 1973), os

¹ As abordagens comportamentais remontam à década de 50 e são decorrentes das limitações da abordagem dos traços. Os trabalhos que mais se destacaram neste domínio foram os realizados nas Universidades de *Ohio* e de *Michigan* (Cunha et al., 2005), procurando determinar os comportamentos dos líderes, que em interacção com os subordinados ou potenciais subordinados (Jago, 1982), conduzem à eficácia (Horner, 1997), e também identificar as consequências destes tipos de comportamentos (Yukl & Van Fleet, 1992).

investigadores de Ohio, nos seus múltiplos estudos, concluíram pela existência de duas dimensões comportamentais independentes – a **Estrutura** e a **Consideração** (Fleishman & Burt, 1955, *in* Jesuíno, 2005; Halpin, 1957; Stogdill, 1963) – as quais, utilizando uma outra terminologia, se referem à distinção entre líder centrado na tarefa e líder centrado na relação (Weissenberg & Kavanagh, 1972; Stogdill, 1963), que percorre a vasta literatura sobre a liderança (Fiedler, 1967; House, 1971; Blake e Mouton, 1982; Hersey & Blanchard, 1982, Eicher, 1998, *in* Brown, 2003). Um líder orientado para a **estrutura** é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados, o seu comportamento é orientado para tarefas específicas, espera que os seus subordinados mantenham padrões de desempenho e métodos de trabalho previamente definidos e enfatiza o cumprimento de prazos. A estruturação aponta para indivíduos mais centrados na estrutura e mais direccionados para actividades de grupo através do planeamento, comunicação e ensaio de novas ideias (Halpin, 1957; Jago, 1982; Robbins, 1996; Eagleson, Waldersee & Simmons, 2000; Jesuíno, 2005). A **consideração** remete para o líder que enfatiza as relações de confiança que estabelece com os seus subordinados, que encoraja as suas ideias e respeita os seus sentimentos, preocupando-se com o seu conforto, satisfação e bem-estar. O líder que seja mais orientado para a dimensão consideração age de modo amistoso, apoia os seus subordinados nos seus problemas pessoais, é amigável, trata-os com equidade e igualdade (Halpin, 1957; Jago, 1982; Robbins, 1996), preocupa-se com os seus interesses e necessidades, procura manter a harmonia e os relacionamentos cooperativos (Eagleson et al., 2000; Cunha et al., 2005).

A investigação seguindo esta linha de abordagem à liderança aponta no sentido de que um líder com elevada orientação para as duas dimensões consegue, mais frequentemente, que os seus subordinados revelem um elevado desempenho e satisfação. Contudo, existem estudos contraditórios. Por exemplo, num estudo efectuado por Greene (1973), somente a Consideração apresenta uma relação positiva, do ponto de vista estatístico, com a satisfação, enquanto a relação entre a dimensão Estrutura e a satisfação não se revelou estatisticamente significativa. Uma das limitações destes estudos assenta na não ponderação de variáveis situacionais (Weissenberg & Kavanagh, 1972; Robbins, 1996), da subjectividade das

percepções dos subordinados, das atitudes e características de personalidade do líder (Weissenberg & Kavanagh, 1972) e na pouca informação relativamente às propriedades psicométricas das escalas de *Ohio* (Templer, 1973).

Os estudos da Universidade de *Michigan*, igualmente decorrentes da abordagem comportamental, defendem a existência de uma dimensão do comportamento do líder, composta por duas orientações, a saber, o **líder orientado para a produção** e o **líder orientado para os empregados** (Robbins, 1996). Os líderes orientados para os empregados enfatizam as relações interpessoais, enquanto os líderes orientados para a produção enfatizam os aspectos técnicos e de tarefa. Todavia, as conclusões destes estudos, ao contrário dos anteriores, favorecem os líderes orientados para os empregados, ou seja, para o relacionamento, estando este comportamento positivamente relacionado com o elevado desempenho e satisfação dos subordinados (Robbins, op. cit.).

De um modo geral, as abordagens comportamentais defendem a existência de duas orientações: num plano unidimensional, o líder orientado para o relacionamento e o líder orientado para a tarefa, de acordo com a Universidade de *Michigan*; e num plano bidimensional, duas dimensões separadas e conceptualmente independentes, segundo a escola de *Ohio* (Jago, 1982; Jesuíno, Sozcka & Matoso, 1985). Deste modo, de acordo com esta última escola, qualquer combinação entre os dois factores é possível, podendo o líder evidenciar uma orientação elevada ou baixa em ambas as dimensões, como elevada numa e baixa noutra (cf. Figura 1).

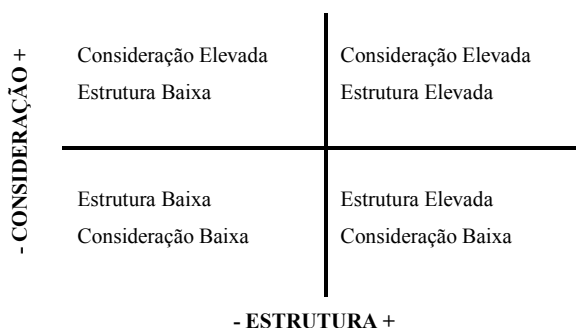


Figura 1. Representação dos quadrantes comportamentais da liderança segundo os estudos de *Ohio* (adaptado de Jesuíno, 2005, p.67).

Seguindo esta linha, os estudos de *Ohio* defendem que o líder ideal corresponde a uma pontuação *hi-hi*, ou seja, o líder que apresente orientação elevada nas duas dimensões. No entanto, Larson (1976, *in* Jesuíno, 2005) e Nystrom (1978) consideram que esta designação do líder ideal constitui um mito, pela sua falta de apoio empírico. A eficácia de cada um dos estilos de comportamento pode depender das necessidades e expectativas dos subordinados, do grau de estruturação e de satisfação associados à tarefa, da pressão para desempenhá-la e da influência do próprio líder sobre os subordinados (Jago, 1982).

Segundo um estudo de Graves (1982), níveis elevados na dimensão consideração estão positivamente relacionados com os níveis de satisfação dos subordinados em relação aos chefes, enquanto elevados níveis na dimensão estrutura, se associam com uma elevada satisfação dos subordinados relativamente à função. Jesuíno et al. (1985), utilizando a LBDQ – Forma XII, concluíram que ambas as dimensões estão correlacionadas com a satisfação dos subordinados: a Estrutura associa-se a uma atitude global positiva para com a empresa, enquanto a Consideração se relaciona com uma satisfação mais próxima relativamente ao relacionamento com os superiores imediatos.

Na escala LBDQ, ao contrário de outra escala de *Ohio*, a SBDQ (*Supervisory Behavior Description Questionnaire*), a dimensão Estrutura não se refere a comportamentos de liderança autocráticos e punitivos, mas sim a um líder que privilegia a comunicação com os seus subordinados, que facilita a troca de informações e estrutura as tarefas de grupo. Deste modo, quando os líderes pontuam elevado no factor Estrutura da escala LBDQ não significa que tenha um cariz negativo ou que suscite reacções de desagrado²

² De acordo com o estudo realizado por Szilagyi e Keller (1976), existem diferenças significativas entre as dimensões da estrutura em ambas as escalas. A dimensão consideração, nas duas escalas, apresenta-se significativamente relacionada com o comportamento de recompensa positiva do líder e não relacionada com o seu comportamento punitivo. Todavia, a dimensão estrutura, na escala LBDQ – Forma XII, apresenta-se significativamente relacionada tanto com o comportamento de recompensa positivo como punitivo do líder, enquanto na escala SBDQ está, apenas, relacionada com o comportamento de recompensa punitivo. Os resultados revelaram, igualmente, que a dimensão estrutura, na LBDQ - Forma XII, está positivamente relacionada com o envolvimento, participação, feedback, satisfação com a supervisão e com a satisfação no geral, e negativamente relacionada com a ambiguidade e o conflito de papéis.

(Szilagyi & Keller, 1976).

Para Yukl (1989) o líder orientado para a tarefa, traz vantagens em situações de reunião, pois facilita a comunicação, a avaliação, a análise de informação e ideias, e auxilia na resolução de problemas e de tomada de decisão. O comportamento do líder orientado para a relação ou para a manutenção do grupo facilita a coesão grupal, melhora as relações interpessoais e incrementa nos membros do grupo sentimentos de respeito, aceitação e envolvimento. Bradford (1976, *in* Yukl, 1989) defende que um líder não pode, somente, orientar-se para a tarefa menosprezando a manutenção das relações no grupo, pelo que deve existir um balanço entre as duas orientações (Weissenberg & Kavanagh, 1975).

Apesar de o objectivo das escalas de *Ohio* ser o de descrever os comportamentos do líder, e não de os julgar, a escala contém itens que podem não representar somente um comportamento positivo ou negativo, mas que descrevem comportamentos activos ou de uso do poder do líder, levando ao seu julgamento. Tracy (1987) defende que as dimensões consideração e estrutura podem ser encaradas, para além de categorias descritivas, também como categorias atribucionais do comportamento do líder. A autora considera ser extremamente difícil, senão impossível, os subordinados descreverem os comportamentos dos seus supervisores sem aplicarem teorias implícitas ou fazerem julgamentos implícitos³. Deste modo, de acordo com o estudo de Tracy (*op. cit.*), o factor Consideração reflecte o julgamento do comportamento desejável do líder, enquanto o factor Estrutura, remete para a descrição de comportamentos activos e que evidenciam o uso do poder.

³ Mitchell, Larson e Green (1977, *in* Tracy, 1987), num estudo efectuado tendo em vista perceber se as respostas às dimensões Consideração e Estrutura são influenciadas por teorias implícitas da liderança, associaram às respostas às dimensões, as percepções dos subordinados relativamente ao desempenho do líder. Os autores constataram que estas percepções dos subordinados influenciam as respostas em ambas as dimensões. Assim, os líderes que pontuam alto na dimensão estrutura, evidenciam, igualmente, um elevado desempenho. Neste sentido, os autores concluíram que os sujeitos são influenciados por teorias implícitas que associam o elevado desempenho a elevados níveis da dimensão estrutura.

2- Conflitos

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

Para que uma situação seja considerada um conflito é essencial que cada uma das partes envolvidas percepcione e tenha consciência da situação como tal. As partes encontram-se em conflito quando as acções de uma interferem, obstruem ou tornam o comportamento da outra parte menos eficaz, causando uma situação de tensão (Cunha et al., 2005). Para Boulding (1962, in Dimas et al., 2005a) é essencial que, pelo menos uma das partes envolvidas na interacção se consciencialize da existência de divergências e/ou desejos incompatíveis e irreconciliáveis, para que o conflito surja. Pruitt e Rubin (1986, in Dimas et al., 2005a), para além da percepção de uma divergência, acrescentam a crença de que as aspirações actuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo.

Para Rahim (2002) o conflito é um processo interactivo que se manifesta pela divergência, dissonância e interdependência entre ou intra entidades sociais (i.e. indivíduos, grupos, organizações, entre outras), no desempenho das suas funções ou actividades. O conflito pode ocorrer quando a uma das partes é requerido o envolvimento em actividades incongruentes com as suas necessidades, interesses, valores ou atitudes (Dimas et al., 2005a).

As perspectivas anteriores remetem para a situação de conflito caracterizada pela existência de uma incompatibilidade entre as partes e tendem a associar o conceito de conflito ao da competição, em que existe uma oposição de objectivos (Dimas, 2007). No entanto, o conflito pode emergir sem que haja incompatibilidade entre os objectivos, interesses, desejos, ideias, opiniões ou valores das partes envolvidas (Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Cunha et al., 2005; Dimas et al., 2005a). Para Dimas (2007) a definição de conflito não envolve a noção de incompatibilidade, apesar de

não negar a sua existência, pois o conflito nem sempre tem na sua origem a existência de incompatibilidades de interesses ou objectivos entre as partes. Desta forma, a autora considera que a situação de conflito engloba três características: a interacção entre as partes, a existência de divergência de perspectivas e a percepção de uma situação geradora de tensão.

Os conflitos podem ser conceptualizados em duas dimensões: a dimensão tarefa e a dimensão afectiva (Pearson, Ensley & Amason, 2002). Por um lado, o conflito socioafectivo envolve situações associadas a diferenças de personalidade (e.g. gostos pessoais, preferências políticas, valores oponentes) entre as partes envolvidas, dificultando a qualidade das relações e a circulação de informação. Por outro lado, os conflitos de tarefa englobam situações de tensão devido à presença de perspectivas divergentes em relação à execução de uma tarefa (e.g. distribuição e alocação dos recursos, procedimentos, políticas, julgamentos, interpretações de factos) (De Dreu & Beersma, 2005).

Adoptando uma visão tradicional do conflito, Deutsch (1973, *in* Dimas et al., 2005a) descreve as suas consequências negativas, a saber: a comunicação grupal ineficaz, o aumento da sensibilização para as diferenças e a diminuição da consciência das semelhanças. A solução do conflito é encarada como uma questão de força, conduzindo a lutas internas pelo poder, caminhando para uma escalada de conflito que produz juízos que deterioram as relações e ameaçam a coesão grupal. Esta visão tradicional do conflito encara-o como um perigo ou um malefício, algo que deve ser evitado, adquirindo, portanto, uma conotação negativa (Ferreira et al., 2001; Deutsch, 1973, *in* Dimas et al., 2005a). De acordo com as abordagens mais recentes (Dimas et al., 2005a) e, tendo em conta a distinção entre conflito de tarefa e conflito socioafectivo, a existência do conflito pode, no entanto, ser positiva. Segundo esta perspectiva, o conflito de tarefa pode ser funcional, na medida em que melhora a qualidade das decisões, aumenta a identificação individual com os resultados da equipa e eleva os níveis de satisfação (DeChurch & Marks, 2001). Por outro lado, a emergência de conflitos afectivos ameaça o relacionamento interpessoal entre os membros do grupo e diminui a qualidade das interacções, afectando negativamente o desempenho grupal, e diminuindo a lealdade (Amason, 1996; Jehn, 1995, 1997) tornando-se disfuncional (Dimas et al., 2005a). Segundo Rahim

(2002) uma estratégia de gestão de conflitos eficaz deve ser capaz de minimizar os conflitos afectivos, que surgem das inconsistências entre as relações interpessoais. Por outro lado, as estratégias de gestão de conflito devem estimular e manter uma quantidade moderada de conflitos de tarefa, pois são benéficos e estimulam a discussão e o debate, ajudando o grupo a alcançar níveis mais elevados de desempenho (Jehn, 1997), a tomar melhores decisões e a alcançar soluções alternativas (Amason, 1996; Jehn, 1995, 1997). A investigação mais recente acentua, deste modo, as consequências funcionais do conflito e as consequências disfuncionais de enveredar pelo seu evitamento (Kolb & Putnam, 1992). Uma das consequências negativas do seu evitamento é, segundo De Dreu (1997) o fenómeno do *groupthink*, os falsos consensos e a supressão das minorias, reduzindo a criatividade, a inovação e a independência necessárias à competitividade organizacional. Assim, o conflito deve ser encarado não só como inevitável, mas também como útil e construtivo, pois permite melhorar aspectos do funcionamento individual (e.g. criatividade), grupal (e.g. qualidade da decisão, abertura ao compromisso), ou, mesmo, organizacional (e.g. produtividade, competitividade, eficácia, clima social, inovação) (Robbins, 1996; Ferreira et al., 2001). Os conflitos são considerados motores de mudança (De Dreu, 1997; Putnam, 1997) e de desenvolvimento individual e organizacional (Shelton & Darling, 2004), pois encorajam o debate de ideias, contribuindo para o alcance de soluções criativas para os problemas e para o encontrar de soluções que integrem os vários interesses das partes envolvidas (Dimas et al., 2005a). Uma gestão eficaz do conflito actua positivamente sobre o desempenho organizacional, desafiando o *status quo*, resolvendo problemas, promovendo a criatividade e a inovação, fomentando a reavaliação de objectivos e actividades, aumentando a probabilidade de diminuir a resistência à mudança (Elangovan, 1995). Em suma, tanto o evitamento do conflito como a existência de conflitos incontroláveis podem conduzir, perigosamente, à estagnação (Assael, 1969, *in* Rahim, 2002; Janis, 1982, *in* Rahim, 2002) ou à escalada do conflito, respectivamente (Ferreira et al., 2001). De acordo com esta perspectiva o conflito deve ser encorajado e estimulado, sendo o seu impacto dependente do momento temporal em que ocorre, das suas características e da forma como é vivenciado e gerido no e pelo grupo (Dimas et al., 2005a). Brown

(1983, *in* Rahim, 2002) defende, por isso, que deve haver intervenção no sentido de atenuar o conflito sempre que este seja exagerado e intervenção que promova o conflito sempre que este seja reduzido.

Esta visão que define os conflitos como positivos e acentua que os mesmos devem ser estimulados, defendida pela abordagem interacionista (Dimas, 2007), não encontra, no entanto, suporte empírico inequívoco. Com efeito, diversos estudos parecem colocar em causa tal posição. Por exemplo, e somente a título ilustrativo, Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) verificaram que os membros de grupos que revelam índices mais elevados de consenso, apresentam maior satisfação e desejo de permanecer na equipa do que os grupos em que a percentagem de divergências cognitivas era elevada. A existência de tensão e a percepção de antagonismo, associadas à ocorrência de situações conflituais, aumentam os níveis de ansiedade (Jehn, 1997b, *in* Dimas, 2007), diminuem a satisfação individual e grupal (Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997) e a probabilidade dos membros permanecerem no grupo (Jehn, 1995). Em nossa opinião, e concordando com Dimas (2007), uma vez que nem todos os conflitos traduzem desenvolvimento e ganhos individuais, grupais e/ou organizacionais a perspectiva “pró conflito” deve ser encarada com algumas reservas.

2.1. Estratégias de gestão de conflitos

Rahim (2002) defende que devemos promover a gestão e não a resolução do conflito, ou seja, adoptar uma estratégia que não implique necessariamente evitamento, redução ou extinção do conflito. A gestão do conflito envolve o desenho de estratégias a um nível macro de forma a minimizar as suas disfunções e a maximizar as suas funções construtivas, contribuindo para a aprendizagem e eficácia na organização. As estratégias de gestão de conflitos envolvem o reconhecimento de que as consequências nefastas do conflito, aos níveis individual e grupal, podem ser reduzidas e que os efeitos positivos podem ser maximizados. Ambas as partes devem aprender a lidar estrategicamente com os conflitos, usando os diferentes estilos de gestão de conflito, de modo a lidar eficazmente com cada situação específica (Rahim, *op. cit.*). A tomada de decisão na gestão do conflito pode ser orientada por três critérios: a eficácia e a aprendizagem organizacionais, as necessidades dos *stakeholders* e os aspectos éticos. A utilização de

determinadas estratégias de gestão de conflitos deve poder amplificar a aprendizagem organizacional, que conduzirá a uma eficácia a longo-prazo, deve poder satisfazer as necessidades e as expectativas dos constituintes estratégicos (*stakeholders*) e garantir o seu equilíbrio, sempre de forma a manter acções éticas (Luthans et al., 1995, *in* Rahim, 2002; Tompkins, 1995, *in* Rahim, 2002).

A forma de gerir conflitos está associada na literatura a estratégias de abordagem dos conflitos, que remetem para o conjunto de respostas dadas e controladas pelos membros de um grupo, ou pelo seu líder, com o intuito de reduzir ou solucionar um determinado conflito (DeChurch & Marks, 2001). Thomas (1992) e Rahim (2002) referem a existência de duas dimensões caracterizadoras da intenção estratégica: a **assertividade** (o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus próprios interesses) e a **cooperação** (o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os interesses da outra parte) (cf. Figura 2.).

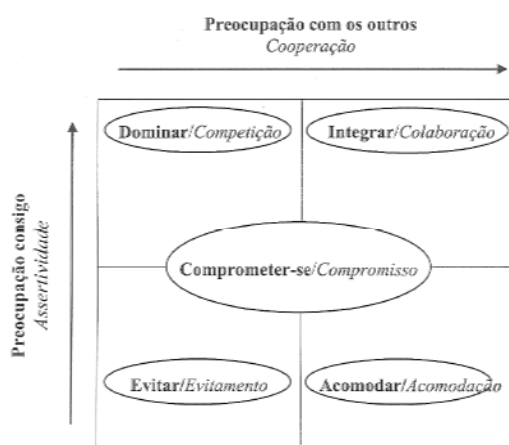


Figura 2. Estilos de Gestão de Conflitos (in Dimas, 2007, p.146)

Da intersecção destas duas dimensões surgem cinco estilos de gestão de conflitos: a **competição** (Thomas, 1992) ou **domínio** (Rahim, 2002) (assertividade e não cooperação), a **colaboração** (Thomas, 1992) ou **integração** (Rahim, 2002) (assertividade e cooperação), o **evitamento** (não assertividade e não cooperação), a **acomodação** (não assertividade e cooperação) e o **compromisso** (um misto de assertividade e de cooperação). A Competição e a Acomodação são caracterizadas por uma intenção táctica distributiva, pois pressupõem a existência de uma quantidade fixa de algo a

dividir, sendo uma situação de ganhar-perder, em que o ganho de uma parte é obtido à custa da perda da outra parte. Por outro lado, a colaboração e o evitamento fazem parte de uma intenção tática integrativa, adotando uma postura face ao conflito de que ambas as partes podem sair a ganhar na solução encontrada. O compromisso apresenta um misto das duas intenções descritas (Thomas, 1992; Rahim et al., 2001; Rahim, 2002).

De seguida, procederemos à explicitação de cada uma destas estratégias de gestão de conflitos.

A. Competição (Thomas, 1992) ou **Domínio** (Rahim, 2002)

Esta estratégia de gestão de conflitos traduz-se numa estratégia de ganhar-perder (*win-lose*) (Aritzeta, Ayestaran & Swailes, 2005), em que há uma clara preocupação em satisfazer os próprios interesses em detrimento dos interesses da contraparte (Ferreira et al., 2001). Quando numa situação de conflito ambas as partes adoptam esta estratégia, a prossecução dos objectivos rigidifica-se e torna-se difícil encontrar uma solução partilhada (Dimas et al., 2005a). A competição revela-se mais adequada em situações de emergência ou de urgência, de implementação ou reforço de regras e em que não há tempo para satisfazer os interesses da outra parte. Sempre que o assunto é complexo, ou não há pressão do tempo, ou ambas as partes possuem idêntica quantidade de poder e competência esta estratégia torna-se inapropriada (Ferreira et al., 2001; Rahim, 2002).

B. Colaboração (Thomas, 1992) ou **Integração** (Rahim, 2002)

O estilo integrativo é caracterizado pela partilha de informação entre as partes conflitantes, com o intuito de encontrar uma solução aceitável para ambas. De acordo com Prein (1976, *in* Dimas et al., 2005a) esta estratégia implica duas fases: a fase da confrontação e a fase de resolução do problema. Na primeira, as partes esclarecem abertamente as divergências presentes, procurando as verdadeiras causas por detrás do conflito. Na fase da resolução do problema procuram encontrar soluções consensuais para o problema (Aritzeta et al., 2005).

A colaboração encara o conflito como uma situação de resolução de problemas, que pode ser efectivada através de uma série de passos: admitir a existência do conflito, confrontar o problema através de uma discussão das

diferentes posições, realizar um *brainstorming* na procura de possíveis soluções mutuamente aceites, seleccionar a opção aceite por ambas as partes, e dirigir a discussão para a implementação da(s) solução(ões) e para formas de evitar conflitos futuros (Stott & Walker, 1995).

A colaboração emerge como útil em circunstâncias de melhoria das relações de trabalho, sempre que os interesses em questão são demasiado importantes e complexos, quando é essencial o envolvimento das partes para uma implementação de sucesso, quando existe tempo suficiente para a resolução do problema ou quando uma das partes não pode resolver o problema sozinha. Todavia, em assuntos simples, situações urgentes ou quando as partes não possuem as competências apropriadas para resolver o conflito, esta estratégia é desaconselhada, dado o tempo despendido que envolve (Ferreira et al., 2001; Rahim, 2002).

C. Evitamento (Thomas, 1992; Rahim, 2002)

O evitamento é caracterizado por uma não assertividade e não cooperação (Aritzeta et al., 2005; Cunha et al., 2005), ou seja, ambas as partes adoptam uma posição de passividade perante o problema, esperando que este se resolva por si, resultando no impasse (Ferreira et al., 2001). É, portanto, caracterizado pela adopção de uma atitude de fuga ou de negação da existência do problema (Dimas et al., 2005a). Quando surge o conflito uma das partes, ou ambas, pode decidir adiar o confronto para mais tarde, permitindo adquirir mais informação e factos ou, pode, simplesmente, decidir ignorar o conflito. Uma outra estratégia de evitamento é o isolamento das partes em conflito, de forma a evitar que interajam. Contudo, esta estratégia torna-se virtualmente impossível, nomeadamente se o conflito ocorre dentro de uma equipa (Stott & Walker, 1995). Este estilo surge como preferencial em situações triviais ou em situações que impossibilitem a concretização dos interesses das partes ou que exija quantidade considerável de tempo despendido (Ferreira et al., 2001). Por seu turno, é inapropriado quando o problema é de suma importância, quando é necessária a tomada de decisões ou em situações de acção imediata e urgente (Rahim, 2002).

D. Acomodação (Thomas, 1992; Rahim, 2002)

Na acomodação uma das partes do conflito considera mais importantes os interesses da contraparte do que os próprios interesses (Aritzeta et al., 2005). As diferenças existentes são minimizadas e são sobrevalorizados os pontos de acordo, implicando um sacrifício da parte que adopta esta estratégia (Dimas et al., 2005a). Esta estratégia é eleita quando é preponderante manter a relação com a outra parte, quando se parte de uma posição de inferioridade, ou sempre que uma parte procura benefício da situação. Esta estratégia revela-se inapropriada sempre que uma das partes considera que tem razão e não está disposta a ceder os seus interesses, ou sempre que considera que as acções da outra parte são erradas ou não são éticas (Rahim, 2002).

E. Compromisso (Thomas, 1992; Rahim, 2002)

Este estilo distingue-se por cada uma das partes estar disposta a ceder algo dos seus interesses para que o resultado seja mutuamente satisfatório. O compromisso pode ser uma estratégia apropriada sempre que existam prazos limite para o alcance da solução, quando os objectivos de ambas as partes são muito semelhantes, quando os assuntos são demasiado complexos e não podem ser resolvidos atempadamente, ou quando a distribuição de poder pelas partes é equilibrada (Ferreira et al., 2001; Aritzeta et al., 2005). Por outro lado, revela-se inapropriado quando é necessário lidar com problemas complexos ou sempre que uma parte tem mais poder que a outra e acredita que a sua posição é mais importante (Rahim, 2002).

Os estudos empíricos efectuados em torno desta problemática revelam que a estratégia mais utilizada é a integração (ou colaboração) e a menos utilizada é o evitamento (Rahim & Buntzman, 1989). Farmer e Roth (1998) verificaram que as estratégias que revelam maior preocupação com os outros (cooperação) são utilizadas com mais frequência que as que envolvem menor preocupação com os outros.

No entanto, não existe uma estratégia universalmente válida. Segundo Rahim (2002), a eficácia de uma estratégia é determinada pela situação, sendo portanto preponderante conhecer as condições em que cada

uma delas é mais apropriada. A selecção das estratégias de intervenção do líder, pode depender dos objectivos que o mesmo pretende alcançar - a eficiência, a eficácia, a justiça e a satisfação dos subordinados (Sheppard, 1983, *in* Pinkley et al., 1995), da intensidade do conflito (Carnevale & Cólón, 1988, *in* Pinkley, et al., 1995), da pressão do tempo (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992) do poder possuído pelo líder (Kipnis & Schmidt, 1983, *in* Kozan, et al., 2007), e da natureza das relações entre as partes em conflito (Kozan & Ilter, 1994).

Estudos recentes revelam que o uso de determinadas estratégias ou conjuntos de estratégias em detrimento de outras se associam positivamente com a eficácia e o desempenho grupais (Munduate et al., 1999; Aritzeta et al., 2005).

Alper et al. (2000) constataram que o uso de estratégias cooperativas aumenta a confiança que os membros possuem na capacidade do grupo gerir adequadamente os conflitos emergentes e os níveis de desempenho da equipa. Por outro lado, a utilização de estratégias competitivas traduzem-se na diminuição da eficácia conflitual e na redução do desempenho grupal. O recurso a estratégias integrativas associa-se positivamente aos níveis de satisfação grupal (DeChurch & Marks, 2001), à qualidade das decisões (Kuhn & Poole, 2000) e à percepção, por parte dos membros do grupo, da eficácia de quem utiliza estas estratégias (Gross & Guerrero, 2000), em comparação com estratégias não integrativas. De Dreu e Van Vianen (2001) concluíram que, enquanto o recurso a estratégias de evitamento perante conflitos socioafectivos se relaciona positivamente com os resultados grupais, a adopção de estratégias de colaboração e de competição associam-se negativamente com o funcionamento da equipa e com a eficácia grupal.

Também, a utilização combinada e/ou sequencial de vários estilos de gestão de conflitos está positivamente associada com a eficácia na resolução do conflito. Aritzeta et al. (2005) referem que na gestão dos conflitos, tanto comportamentos mais competitivos como comportamentos mais colaborativos devem ser adoptados. A cooperação, quando usada isoladamente, pode ser interpretada como a tomada de uma posição de fraqueza, enquanto o uso exclusivo da competição pode prejudicar as relações na equipa, aumentando a possibilidade de escalada do conflito. Van de Vliert, Nauta, Giebels e Janssen (1999) defendem que a utilização

simultânea da integração e da competição se revela a estratégia mais eficaz, enquanto Munduate et al. (1999) constataram que a utilização frequente de um padrão de comportamento que combine o compromisso, a integração e a competição se revela mais eficaz na abordagem aos conflitos.

Os papéis adoptados pelo líder influenciam, igualmente, a estratégia ou estratégias de gestão de conflito adoptada, como procuraremos explorar de seguida. Os estilos de resolução de conflitos adoptados, em tempos diferentes, pelos líderes, estão associados aos papéis que desempenham na equipa, sejam eles mais conservadores, controladores e dominantes, ou mais abertos à mudança, flexíveis e assertivos (Aritzeta et al., 2005).

3- Liderança, Gestão de conflitos e Abordagem aos conflitos

A forma como os conflitos são geridos nas organizações pelos seus líderes (formais) pode determinar o sucesso ou o fracasso do alcance dos resultados da equipa (Aritzeta et al., 2005). Os líderes auxiliam os subordinados a expressar as suas opiniões e objecções, a lidar com diferenças, que, de outra forma, seriam evitadas ou ignoradas, conduzindo à escalada do conflito (Kozan e Ilter, 1994). A intervenção do líder, enquanto terceira parte, difere da intervenção de actores externos ao grupo. Os líderes podem seleccionar ou combinar várias estratégias de intervenção, interagindo com os membros para além do conflito presente, possibilitando a gestão de conflitos futuros. Uma terceira parte externa tende a orientar-se somente para a resolução do conflito, enquanto os líderes se envolvem no conflito e, em maior grau, demonstram interesse, tanto no processo como nos resultados (Pinkley et al., 1995).

O papel do líder, enquanto terceira parte, na gestão do conflito tem sido amplamente estudado (Sheppard, Saunders & Minton, 1988; Karambayya & Brett, 1989; Kolb & Putnam, 1992; Lewicki, Weiss & Lewin, 1992; Kozan & Ilter, 1994; Pinkley et al., 1995; Elangovan, 1995, 1998; Kozan et al., 2007). O papel é definido por Aritzeta et al. (2005) como sendo o padrão de características do comportamento a partir do qual cada membro do grupo interage com os outros. Os diferentes papéis adoptados no seio da equipa estão relacionados com a forma como o líder procura o poder (Aritzeta et al., op. cit.). Por seu turno, o poder remete para a capacidade de

uma parte exercer controlo sobre o comportamento, atitudes, opiniões, objectivos, necessidades e valores da outra parte (Rahim et al., 2001). Desta forma, se o comportamento adoptado for de maior controlo sobre os outros é mais provável que o líder adopte uma estratégia de competição, se aceitar o controlo dos outros a estratégia de evitamento é a mais provável. Por outro lado, se o líder se caracterizar pela clarificação de objectivos, promoção da tomada de decisão e da comunicação, utilizará uma estratégia mais orientada para a colaboração (Aritzeta et al., 2005).

Kozan e Ilter (1994) procuraram descrever os papéis utilizados pelos líderes e perceber de que forma estes, enquanto intervenientes, estão relacionados com as estratégias utilizadas perante situações conflituais. Neste sentido, os autores (op. cit.) distinguem os papéis de reestruturador (*Restructuring*), *laissez-faire*, mediador (*Mediation*), autocrático (*Autocratic intervention*) e facilitador (*Facilitation*). O **reestruturador** procura agrupar as pessoas que têm uma boa relação entre si e que conseguem trabalhar em equipa, evitando ao máximo, as pessoas que possam criar conflitos. Neste papel o líder procede à mudança organizacional, incluindo a mudança de deveres e tarefas, de forma a gerir o conflito (Kolb, 1986, in Kozan et al., 2007). O **laissez – faire** permanece um espectador, abstendo-se de intervir, fazendo-o apenas quando é solicitado, enquanto o **mediador** coloca a ênfase nos processos negociais, nas regras e procedimentos, propõe ideias e permite a comunicação entre os membros do grupo. O **autocrático** ameaça os membros do grupo, pressionando-os, impõe as suas ideias e toma a decisão final; o **facilitador** permite a comunicação e oferece recompensas e incentivos. Os autores (op. cit.), utilizando o ROCI II, concluíram que o líder percebido como reestruturador adopta com mais frequência o evitamento; o mediador e o facilitador, o compromisso e a integração, estratégias de abordagem aos conflitos que estão negativamente relacionadas com o *laissez-faire*; enquanto, o autocrático, tenderá a utilizar a competição.

O modelo de Sheppard (1983, in Pinkley et al., 1995) e Sheppard et al. (1988) procura explicar o comportamento dos líderes quando lidam com situações conflituais, em duas dimensões de controlo: Decisão (*locus* de controlo sobre os resultados finais) e Processo (controlo sobre as evidências e os argumentos, isto é, sobre o processo conflitual). Da intersecção destas duas dimensões, Sheppard identificou quatro estratégias de intervenção do

líder: a estratégia decisora [*adjudicative strategy* (Kozan et al., 2007) ou *adversarial intervention* (Lewicki & Sheppard, 1985)], a inquisidora [*inquisitorial strategy* (Lewicki & Sheppard, 1985; Kozan et al., 2007)], a mediadora [*mediational strategy* (Lewicki & Sheppard, 1985; Kozan et al., 2007)] e a motivacional [*motivational strategy* (Kozan et al., 2007) ou *providing impetus* (Lewicki & Sheppard, 1985)]. Na **estratégia decisora** a terceira parte tem controlo sobre a decisão final e os membros têm controlo sobre o processo (Elangovan, 1998; Kozan et al., 2007), ou seja, é dada toda a liberdade aos membros do grupo para apresentarem as suas ideias, mas a decisão final é do líder (Cropanzano et al., 1999); na **estratégia inquisidora**, o líder possui controlo tanto sobre o processo como sobre a decisão final, estando mais ligado a uma estratégia autocrática (Elangovan, 1998; Cropanzano et al., 1999; Kozan et al., 2007), em que o líder impõe as suas próprias ideias; na **estratégia mediadora**, o líder influencia no processo, mas os membros possuem a decisão final, funcionando aquele como um catalisador (Cropanzano et al., 1999) que facilita e encoraja a comunicação entre os membros do grupo, integrando as ideias de todos os envolvidos e não impondo a sua decisão (Elangovan, 1998); e finalmente, na **estratégia motivacional** o líder recorre ao uso de recompensas ou punições no sentido de orientar os membros para a solução final, não intervindo no processo nem na decisão, durante a situação de resolução do conflito (Elangovan, 1998).

Kozan et al. (2007), num estudo que realizaram, procuraram perceber de que forma o recurso a cada uma destas estratégias está condicionado por condições como a preocupação em manter a harmonia organizacional e o maior ou menor grau de delegação de autoridade. Kozan et al. (2007) concluíram que os líderes que revelam maior preocupação em manter a harmonia organizacional e que delegam mais tarefas e poder de decisão nos membros do grupo (e.g. *Preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo; Ensaia as suas ideias com o grupo*) usam mais as estratégias mediadoras (estratégias integrativas). Os líderes que mantêm as decisões mais centralizadas sobre si, que possuem o controlo sobre o processo e sobre a decisão (Kozan, et al., 2007), e que demonstram comportamentos activos e de uso do poder (Tracy, 1987), recorrem a estratégias mais autocráticas (Kozan & Ilter, 1994), inquisidoras ou de competição na gestão do conflito (Kozan & Ilter, 1994; Kipnis & Schmidt,

in Pinkley et al., 1995; Kozan et al., 2007).

Atentando no que acabámos de explicitar, parece-nos ser possível afirmar que considerando os estilos de liderança sobre os quais incidiu o nosso trabalho, um líder orientado para a relação (Consideração) – preocupado com a manutenção da harmonia e das relações no seio do grupo – e, simultaneamente, orientado para a tarefa (Estrutura) – focalizado na descrição de papéis, de responsabilidades, e de tarefas (Eicher, 1998, *in* Brown, 2003), não implicando, necessariamente, comportamentos de liderança autocráticos e punitivos (Szilagyi & Keller, 1976) e, então, agindo através da delegação – tenderá a ser percebido como utilizando, com maior frequência, estratégias integradoras de abordagem aos conflitos. De igual modo, e por contraste, um líder com baixa orientação para ambas as dimensões – não evidenciando, assim, as características que compõem cada uma das dimensões e, então, menos preocupado com a harmonia, detendo maior controlo e delegando menos – tenderá a ser percebido como utilizando, com maior frequência, estratégias mais competitivas de gestão de conflitos.

II – Objectivos

De acordo com o que foi exposto, o objectivo do presente estudo é analisar em que medida os diferentes estilos comportamentais de liderança diferem quanto à frequência com que utilizam as diversas estratégias de gestão de conflitos.

Com o intuito de cumprirmos o objectivo explicitado, e tendo como quadro de referência os modelos e estudos apresentados nos pontos anteriores do presente trabalho, formulámos as seguintes Hipóteses de Investigação.

H1: Existem diferenças estatisticamente significativas relativamente à média de utilização de estratégias de Integração, entre os líderes com um estilo marcado pela elevada orientação para as dimensões Estrutura e Consideração, os líderes com estilos caracterizados por baixa orientação para as duas dimensões, os líderes com baixa orientação para a Consideração e elevada para a Estrutura e os líderes com elevada orientação para a Consideração e baixa orientação para a Estrutura.

H1a: Os líderes com um estilo marcado pela elevada orientação para as duas dimensões utilizam em média com mais frequência estratégias de Integração que todos os outros estilos.

H1b: Os líderes com um estilo marcado pela baixa orientação para as duas dimensões utilizam em média com menos frequência estratégias de Integração que todos os outros estilos.

H2: Existem diferenças estatisticamente significativas relativamente à média de utilização de estratégias de Competição, entre os líderes com um estilo marcado pela elevada orientação para as dimensões Estrutura e Consideração, os líderes com estilos caracterizados por baixa orientação para as duas dimensões, os líderes com baixa orientação para a Consideração e elevada para a Estrutura e os líderes com elevada orientação para a Consideração e baixa orientação para a Estrutura.

H2a: Os líderes com um estilo marcado pela elevada orientação para as duas dimensões utilizam em média com menos frequência estratégias de Competição que todos os outros estilos.

H2b: Os líderes com um estilo marcado pela baixa orientação para as duas dimensões utilizam em média com mais frequência estratégias de Competição que todos os outros estilos.

Na medida em que não dispúnhamos de sustentação clara para a formulação de hipóteses relativas às estratégias de Acomodação e de Evitamento, optámos por colocar, adicionalmente às hipóteses atrás formuladas, uma questão exploratória:

Existirão diferenças significativas entre os quatro estilos comportamentais de liderança, quanto à frequência de utilização das estratégias de abordagem aos conflitos Acomodação e Evitamento?

III – Metodologia

1. Caracterização da Amostra

O presente estudo incidiu sobre uma amostra constituída por um total de 149 sujeitos. Esta incluiu sujeitos pertencentes a três departamentos da produção de uma empresa do sector industrial, pertencente à região de Lisboa e Vale do Tejo, responsável pela transformação e distribuição de produtos alimentares⁴. A amostra é composta maioritariamente por mulheres (n= 129), correspondendo a 87% dos sujeitos da amostra. O escalão etário mais representado é dos 25 aos 34 anos (39%). Ao nível das habilitações literárias, 60% dos sujeitos (n=90) possuem o 2º e 3º ciclos do ensino básico. As características demográficas da amostra são apresentadas, mais detalhadamente, na Tabela 1.

Tabela 1. Características demográficas da Amostra (n=149)

	Características	n	Percentagem (%)
Género	Feminino	129	87
	Masculino	20	13
Idade	Menor de 25	26	17
	25-34	58	39
	35-44	41	28
	45-54	23	15
	Maior de 54	1	.7
Habilitações Literárias	1ºciclo (1-4)	22	15
	2º e 3º ciclos (5-9)	90	60
	Ens. Secundário (10-12)	36	24
	Ens. Superior (13-17)	1	.7

⁴ Recorremos à amostragem por conveniência ou acessibilidade, a qual assenta na utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, de natureza formal ou informal, que facilitam o acesso à amostra (Pomeroy, 1993; Hill & Hill, 2000). Este método tem como vantagem o facto de ser rápido, barato e fácil. No entanto, ao utilizar este tipo de amostragem, os resultados e as conclusões que se aplicam à amostra em causa, dificilmente podem ser extrapolados com confiança para o Universo (Hill & Hill, 2000).

2- Instrumentos

No presente estudo optámos pela utilização do método do inquérito⁵. O inquérito permite recolher informação sobre uma variedade de comportamentos relativos, tanto ao presente como ao passado dos inquiridos, que por questões de ordem prática e/ou deontológica, não são passíveis de observação por parte do investigador (Ghiglione & Matalon, 1992). A técnica de recolha de informação a que recorreremos foi o questionário auto-administrado. O questionário possui, em relação à entrevista e à observação directa, a vantagem de gerar menos reactividade dos respondentes e uma interferência mínima do investigador (Alferes, 1997; Rossi et al., 1983). O questionário auto-administrado é, por um lado, caracterizado pela facilidade de aplicação a amostras numerosas, pela economia em termos financeiros e temporais, garantindo uma maior privacidade aos respondentes, reduzindo, assim, o efeito da deseabilidade social (Rossi et al., 1983). Por outro lado, possibilita a codificação e quantificação das respostas, permitindo a sua replicabilidade e a comparação entre sujeitos ou grupos de sujeitos (Lawler, Nadler & Cammann, 1980). Todavia, o questionário apresenta desvantagens, na medida em que impossibilita a garantia de que as instruções, o sentido das questões e a escala de resposta sejam correctamente compreendidas pelos respondentes (Alferes, 1997). Por outro lado, os questionários são pouco flexíveis na aplicação, pelo seu elevado grau de estruturação (Lawler et al., 1980) e os sujeitos não têm a possibilidade de clarificar as suas respostas ou explicar a sua opinião (Rossi et al., 1983).

No presente estudo, recorreremos à aplicação da escala LBDQ – Forma XII (*Leader Behavior Descriptive Questionnaire – Form XII*), com o intuito de medir os estilos comportamentais de liderança e à escala ROCI II – Forma Individual (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*), a fim de medir as estratégias de gestão de conflitos.

⁵ O inquérito pode ser definido como o modo relativamente sistemático e estandardizado de obter informação sobre indivíduos, famílias ou entidades organizadas mais amplas, através do questionamento de amostras de indivíduos sistematicamente identificadas (Rossi, Wright & Anderson, 1983).

2.1. LBDQ – Forma XII

Por considerar as duas dimensões como independentes, defendendo que ambas podem coexistir na mesma pessoa, pela reduzida dimensão, pelas propriedades psicométricas aceitáveis e pelo desenho específico para situações de investigação (Stogdill, 1963) bem como pela flexibilidade e pela facilidade de aplicação, escolhemos recorrer à escala LBDQ- Forma XII⁶.

A escala LBDQ – Forma XII⁷ (Jesuino, Soczka & Matoso, 1985, *in* Jesuino, 2005), preferencialmente utilizada em investigação (Halpin, 1957), foi escolhida com o objectivo de medir o estilo comportamental do líder, em duas dimensões – Consideração (10 itens) e Estrutura (10 itens). A LBDQ – Forma XII possui uma escala de resposta do tipo escala de tipo *Likert*

⁶ Cf. Anexo A.

⁷ A escala LBDQ foi desenvolvida inicialmente por Hemphill (1949, *in* Stogdill, 1963), mas conheceu os seus maiores desenvolvimentos com Halpin (1957), tendo sido os estudos iniciais levados a cabo em organizações militares (Halpin, 1957; Halpin & Winer, 1957, *in* Halpin, 1957) e organizações industriais (Fleishman, 1951, 1957, *in* Jesuino, 2005). Esta escala era composta, na versão inicial, por 100 itens, medindo 12 dimensões do comportamento percebido do líder (Schriesheim & Eisenbach, 1995). No entanto, Halpin (1957) identificou, através da análise factorial, duas dimensões fundamentais descritivas dos comportamentos dos líderes – Consideração e Estrutura – que possuíam, aproximadamente, 50 e 34% da variância comum, respectivamente. Foram retidos, para estas duas dimensões, 30 itens da totalidade da escala (Halpin, 1957). A fidelidade foi avaliada através do método *split-half*, revelando valores elevados de consistência interna em ambas as dimensões – Consideração (.92) e Estrutura (.83) (Halpin, 1957). Mais tarde, esta versão foi revista por Stogdill (1963), dando origem à LBDQ -Forma XII, composta pelas duas dimensões com 10 itens cada. A consistência interna foi obtida através da fórmula modificada de Kuder- Richardson, pois os itens correlacionavam-se com os restantes itens da dimensão e não com a respectiva dimensão, pelo que o autor atenta para a precaução na interpretação dos valores da consistência interna (todos superiores a .70).

Estudos mais recentes (Schriesheim & Kerr, 1974, *in* Jesuino, 2005; Schriesheim & Stogdill, 1975) revelam resultados satisfatórios, em termos da consistência interna da escala LBDQ – Forma XII (Consideração -.89; Estrutura - .78). Szilagyi e Keller (1976) obtiveram, igualmente, resultados satisfatórios quanto à consistência interna destas duas dimensões -Consideração (.89) e Estrutura (.87). Bass (1981, *in* Tracy, 1987) mostra que as dimensões das escalas de Ohio possuem estabilidade factorial e consistência inter-item, todavia, existe pouca evidência quanto à sua validade (Stogdill, 1969).

composta por 20 itens com 5 pontos cada (1= *Sempre* a 5= *Nunca*)⁸, sendo solicitado aos sujeitos, individualmente ou em pequenos grupos (Stogdill, 1963) que respondam relativamente ao comportamento do líder, referindo-se somente à liderança formal. Contudo, alterando a direcção das instruções, esta escala pode ser aplicada aos próprios supervisores, de forma a descreverem o seu próprio comportamento (Stogdill, 1963). Os itens de cada uma das dimensões da escala (Jesuino et al., 1985, *in* Jesuino, 2005) não se encontram aleatorizados, pelo que procedemos à sua aleatorização⁹, tal como se verifica na versão original de Halpin (1957) e Stogdill (1963).

2.1.1. Qualidades Psicométricas

No presente estudo procedemos, antes de mais, à análise *dos valores omissos*. Através desta análise verificámos, que, para a escala LBDQ- Forma XII, os valores variavam entre 5 e 15%. Contudo, considerámos as respostas dos sujeitos nos dois instrumentos e verificámos que 22 sujeitos apresentaram *valores omissos* entre 2.9 e 11.4%. Assim, não procedemos à sua eliminação, uma vez que o valor máximo se situa muito próximo do ponto de corte tomado como referência, isto é, 10% (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Neste sentido procedemos à substituição dos *missing values* pela média do respectivo item.

Uma vez que o instrumento utilizado (adaptação de Jesuino et al., 1985) se encontrava previamente validado pelos autores¹⁰, efectuámos,

⁸ A escala possui quatro itens invertidos – *Guarda a informação para si* (item 4); *Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo* (item 9); *Recusa-se a explicar as suas decisões* (item 10); e *Decide sem consultar o grupo* (item 11), que remetem, na totalidade, para a dimensão Consideração.

⁹ A aleatorização dos itens permite evitar que as respostas sejam enviesadas pela preocupação de coerência (Ghiglione & Matalon, 1992), ou seja, de dar a mesma resposta a questões que estão próximas (Lawler et al., 1980).

¹⁰ O estudo levado a cabo por Jesuino et al. (1985) foi efectuado com uma amostra de 108 sujeitos do sexo masculino, com uma idade média de 35 anos, pertencentes aos escalões médios de uma multinacional fabril, filiada em Portugal. Neste estudo, a consistência interna da escala foi calculada através do *alpha* de Cronbach, que se revelou aceitável ($\alpha = .78$). Foram, igualmente, calculadas a validade convergente (através do método multitraço-multimétodo de Campbell e Fiske, comparando com a subescala superior imediato da escala de satisfação JDI) e a validade

somente, o estudo da consistência. A consistência interna da escala LBDQ – Forma XII foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem. Pela análise da Tabela 2 é possível constatar que as dimensões Consideração e Estrutura apresentam níveis moderados de consistência interna¹¹ ($\alpha = .70$; $\alpha = .76$, respectivamente). Todos os itens de cada um destes factores se correlacionam acima de .30 (Nunnally, 1978) com a respectiva dimensão, à excepção dos itens 4 ($r = .01$), 9 ($r = .08$) e 11 ($r = .11$)¹² na dimensão Consideração e dos itens 18 (*Estabelece prazos para o trabalho a realizar*) ($r = .23$) e 2 (*Distribui tarefas específicas a diferentes membros do grupo*) ($r = .26$) na dimensão Estrutura.

Tabela 2. LBDQ – Forma XII: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/ dimensão

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Correlação Item/dimensão</i>	<i>Alpha sem o item</i>	<i>α</i>
<i>Consideração</i>	1	1.87	.88	.49	.60	.70
	3	1.69	.99	.46	.60	
	4	3.19	1.38	.01	.70	
	9	2.21	1.34	.08	.68	
	10	1.75	.97	.36	.62	
	11	2.27	1.31	.11	.68	
	13	1.84	1.10	.55	.58	
	14	1.44	.83	.53	.59	
	17	2.24	1.04	.47	.60	
	19	2.13	1.16	.46	.60	
<i>Estrutura</i>	2	2.40	.97	.26	.75	.76
	5	1.48	.84	.41	.73	
	6	1.69	.85	.51	.72	
	7	1.77	.93	.49	.72	
	8	2.57	1.03	.41	.73	
	12	1.97	1.03	.31	.74	
	15	2.06	.98	.63	.70	
	16	1.64	.91	.51	.72	
	18	2.32	1.18	.23	.76	
	20	2.21	1.05	.44	.73	

discriminante. Tanto a validade convergente como a validade discriminante revelaram-se satisfatórias.

¹¹ Segundo Hill e Hill (2000), quando o *alpha* de Cronbach apresenta um valor superior a .90 é considerado Excelente; entre .80 e .90 é Bom; entre .70 e .80 é Razoável; entre .60 e .70 é Fraco e abaixo de .60 é considerado Inaceitável. No entanto, os autores (op. cit) e, também, Peterson (1994) chamam a atenção para o facto de o *alpha* poder apresentar valores inferiores aos acima referidos tendo em conta o número reduzido de itens por dimensão.

¹² Cf. o conteúdo dos itens na nota de rodapé nº8.

Procedemos, por isso, sequencialmente, à eliminação do item 4 ($r = .01$) e, depois, dos itens 9 ($r = .05$) e 11 ($r = .15$). A eliminação dos referidos itens contribuiu para o aumento do valor de *alpha* na dimensão (para $\alpha = .79$). Após a eliminação de cada um destes itens da dimensão Consideração, também o item 10 apresentou uma correlação baixa ($r = .25$), pelo que optámos retirá-lo. Após a sua supressão, os níveis de consistência interna tornaram-se mais satisfatórios (Consideração, $\alpha = .82$). Na dimensão Estrutura, após a supressão dos itens 18 e 2 que apresentavam correlações item/dimensão baixas, os níveis de consistência interna na dimensão tornaram-se mais satisfatórios ($\alpha = .77$) (cf. Tabela 3).

Tabela 3. LBDQ – Forma XII: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/ dimensão após exclusão dos itens 4, 9, 11 e 10 – Consideração e 18 e 2 – Estrutura

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Correlação Item/dimensão</i>	<i>Alpha sem o item</i>	<i>α</i>
<i>Consideração</i>						.82
	1	1.87	.88	.49	.80	
	3	1.69	.99	.59	.78	
	13	1.84	1.10	.66	.76	
	14	1.43	.83	.68	.77	
	17	2.23	1.04	.54	.79	
	19	2.13	1.16	.53	.80	
<i>Estrutura</i>						.77
	5	1.48	.84	.36	.76	
	6	1.69	.85	.50	.74	
	7	1.77	.93	.55	.73	
	8	2.57	1.03	.43	.75	
	12	1.97	1.07	.34	.77	
	15	2.06	.98	.58	.72	
	16	1.64	.91	.56	.73	
	20	2.21	1.05	.43	.75	

Após a supressão dos itens efectuámos as estatísticas descritivas da escala na presente amostra, sendo que as respostas variam entre 6 e 28 pontos na dimensão Consideração ($M = 11.23$; $DP = 4.75$) e entre 8 e 35 na dimensão Estrutura ($M = 15.42$; $DP = 4.72$).

2.2. ROCI II – Forma Individual

Para medir as estratégias de abordagem aos conflitos, foi utilizada a escala ROCI II – Forma Individual¹³ (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005b). A escolha da escala ROCI II – Forma Individual – resultou das boas qualidades psicométricas do instrumento, do seu frequente uso em estudos neste domínio (Dimas, 2007), da sua multiplicidade de utilizações (e.g. investigação, formação e diagnóstico dos estilos de resolução de conflitos interpessoais entre os membros das organizações) (Rahim, 1983) e da existência da escala validada para a população portuguesa. A ROCI II – Forma Individual (Dimas et al., 2005b; Dimas, 2007) procura medir a forma como os sujeitos reagem em situações de conflito através de 15 itens que medem quatro estratégias de gestão de conflitos, a saber, Integração (4 itens), Evitamento (3 itens), Acomodação (4 itens) e Domínio (4 itens), numa escala de 7 pontos (1- *Nunca acontece* a 7 - *Acontece sempre*). Na escala validada por Dimas (2007), é solicitado aos sujeitos que se refiram ao modo como os membros da sua equipa habitualmente reagem perante situações de conflito. Ao utilizar esta escala introduzimos uma alteração quanto à direccionalidade da resposta, ou seja, aos sujeitos foi solicitado que respondessem em relação à forma como o seu chefe de departamento reage quando confrontado com situações de conflito¹⁴.

2.2.1. Qualidades Psicométricas

Através da análise dos *missing values* verificámos que, para a escala ROCI II – Forma Individual, os valores variavam entre 6.7 e 13.3%. Tal como referimos no ponto 2.1.1., considerámos as respostas dos sujeitos nos dois instrumentos, cujos *valores omissos* variaram entre 2.9 e 11.4%. Do

¹³ A versão original da escala ROCI II (Rahim, 1983) possui propriedades psicométricas satisfatórias relativamente à consistência interna, ao teste-reteste, à validade e à desejabilidade social ou enviesamento das respostas. A ROCI II é constituída por 28 itens que medem as cinco estratégias utilizadas na gestão de situações conflituais – integração, competição, acomodação, evitamento e compromisso. A ROCI II possui três formas diferentes, que diferem quanto à direccionalidade das respostas, ou seja, pode ser solicitado aos sujeitos que avaliem o modo como habitualmente reagem quando o conflito é vivido com o chefe, com o subordinado ou com os membros do grupo, utilizando, para tal, uma escala de Likert de 5 pontos (1- *discordo totalmente*, 5- *concordo totalmente*) (Dimas, 2007).

¹⁴ Cf. Anexo A.

mesmo modo, procedemos à substituição dos *missing values* pela média do respectivo item.

Relativamente às qualidades psicométricas efectuou-se o estudo da consistência interna do instrumento, na medida em que este se encontrava previamente validado pelos autores¹⁵. No nosso estudo das qualidades psicométricas da escala ROCI II – Forma Individual, a consistência interna foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem. Pela análise da Tabela 4 é possível constatar que as dimensões Integração, Competição e Evitamento apresentam níveis moderados de consistência interna ($\alpha = .74$; $\alpha = .68$; $\alpha = .66$, respectivamente¹⁶), tendo em conta o número de itens que cada dimensão da escala comporta (Nunnally, 1978). Todos os itens de cada um destes factores se correlacionam acima de .30 (Nunnally, op. cit.) com a respectiva dimensão. A dimensão Acomodação apresenta uma consistência interna menos satisfatória ($\alpha = .58$), assim como o item 11 (*Procura corresponder às expectativas dos outros, mesmo que possa não concordar com eles*) apresenta uma correlação item/dimensão baixa ($r = .21$), pelo que optámos retirá-lo.

¹⁵ A validação da versão portuguesa da escala ROCI II (Dimas et al., 2005b; Dimas, 2007) iniciou-se com a tradução para a língua portuguesa através do método *translate – translate back*. A escala resultante desse processo foi submetida a um painel de investigadores, com o intuito de averiguar a clareza e a representatividade dos itens. Esta versão foi sujeita a um estudo piloto e à análise de acessibilidade de cada um dos itens com os sujeitos da amostra (64 equipas de produção de empresas do ramo industrial). A versão que resultou do estudo piloto, composta por 28 itens, foi submetida a uma análise factorial exploratória, na qual se retiraram os itens com saturações superiores a .50 (a excepção foram os itens 19 e 24, mas que foram mantidos por possuírem uma correlação moderada com o respectivo factor). Os itens destinados a medir a estratégia Compromisso foram retirados por possuírem problemas estatísticos e teóricos, em termos da sua validade. Os resultados revelaram níveis de consistência interna satisfatórios nos quatro factores retidos – integração (.85), competição (.72), evitamento (.69) e acomodação (.66) e todos os itens apresentaram boas correlações com o respectivo factor.

¹⁶ Os valores de *alpha* por nós encontrados, apesar de, segundo Hill e Hill (2000), serem considerados pouco satisfatórios, encontram-se acima do limite utilizado como referência por Peterson (1994). Boyle (1991, in Peterson, 1994) considera mesmo, que valores de alpha superiores a .90 devem ser interpretados com precaução, uma vez que remetem para a redundância dos itens, e não para a fidelidade da escala.

Tabela 4. ROCI II – Forma Individual: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Correlação item/dimensão</i>	<i>Alpha sem o item</i>	<i>α</i>
Integração	1	4.58	1.63	.57	.65	.74
	2	5.12	1.51	.60	.63	
	10	4.67	1.84	.40	.75	
	15	5.24	1.81	.54	.66	
Competição	3	3.75	1.77	.49	.58	.68
	4	3.64	1.85	.42	.63	
	8	2.16	1.54	.42	.62	
	12	2.25	1.42	.49	.58	
Acomodação	5	2.66	1.63	.35	.51	.58
	6	2.96	1.53	.45	.43	
	9	3.09	1.53	.44	.44	
	11	4.13	1.67	.21	.62	
Evitamento	7	3.63	2.15	.32	.74	.66
	13	3.99	1.92	.52	.48	
	14	4.64	2.09	.57	.40	

Deste modo, procedemos à supressão do item 11, o que permitiu aumentar a consistência interna no respectivo factor ($\alpha = .62$) (cf. Tabela 5).

Tabela 5. ROCI II – Forma Individual: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão após exclusão do item 11 – Acomodação

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Correlação item/dimensão</i>	<i>alpha sem o item</i>	<i>α</i>
Integração	1	4.58	1.63	.57	.65	.74
	2	5.12	1.51	.60	.63	
	10	4.67	1.84	.40	.75	
	15	5.24	1.81	.54	.66	
Competição	3	3.75	1.77	.49	.58	.68
	4	3.64	1.85	.42	.63	
	8	2.16	1.54	.42	.62	
	12	2.25	1.42	.49	.58	
Acomodação	5	2.66	1.63	.51	.40	.62
	6	2.96	1.53	.50	.42	
	9	3.09	1.53	.30	.69	
Evitamento	7	3.63	2.15	.32	.74	.66
	13	3.99	1.92	.52	.48	
	14	4.64	2.09	.57	.40	

Após a supressão dos itens efectuámos as estatísticas descritivas desta escala na presente amostra, sendo que as respostas variam entre 6 e 28 pontos na dimensão Integração ($M = 19.62$; $DP = 5.08$), entre 4 e 27 pontos

na dimensão Competição ($M= 11.81$; $DP= 4.70$), entre 3 e 19 pontos na dimensão Acomodação ($M= 8.72$; $DP= 3.55$) e entre 3 e 21 pontos na dimensão Evitamento ($M= 12.28$; $DP= 4.74$).

3- Procedimento de Recolha de dados

O processo de recolha de dados iniciou-se com o contacto directo com a organização em causa, através de uma reunião com o responsável de Recursos Humanos, o Director e os diversos chefes de Departamento. Nesta reunião foram apresentados os questionários e, oralmente, o projecto de investigação. O consentimento foi-nos dado de imediato e a aplicação dos questionários ocorreu entre os meses de Julho e Setembro de 2007. A aplicação dos questionários decorreu nas instalações da empresa em causa, numa sala determinada para o efeito¹⁷, durante o horário de trabalho. Os sujeitos deslocavam-se em grupos definidos pela direcção da empresa, de forma a não interferir com a produção, estando a nossa amostra condicionada pelos fluxos de produção da organização. Eram acolhidos por nós, sendo-lhes entregue o questionário e transmitidas as informações verbais necessárias para garantir a fiabilidade dos resultados (objectivo, natureza do estudo, reforço da confidencialidade e do anonimato das respostas, referência ao facto de as respostas serem tratadas em termos estatísticos e colectivos, apelo à sinceridade, instruções relativas ao preenchimento correcto dos questionários e agradecimento pela colaboração prestada). Cada sessão de aplicação teve uma duração média de 15 minutos.

IV – Resultados

Para testar H1 e H2 e para dar resposta à nossa questão exploratória, recorreremos ao teste paramétrico *One-Way ANOVA*. Tal justifica-se pelo facto de este procedimento permitir comparar mais de dois grupos, relativamente a uma mesma variável numérica, com um nível de

¹⁷ A recolha de dados presencial permitiu acompanhar os sujeitos ao longo de todo o processo de preenchimento dos questionários, sendo, portanto, caracterizada por diversas vantagens: a possibilidade de esclarecer eventuais dúvidas que pudessem surgir, o reforço do anonimato e da confidencialidade dos dados e a maior probabilidade dos sujeitos responderem de acordo com aquilo que pensam ou sentem.

significância de .05 (Tabachnick & Fidell, 2001). Do ponto de vista da análise dos resultados, para as hipóteses H1 e H2, teremos de nos basear em H_0 e H_1 . Antes de procedermos ao teste das nossas hipóteses verificaremos, para cada uma delas, os pressupostos inerentes à *One-Way ANOVA*. Após o teste da nossa hipótese e caso se verifiquem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos comparados, passaremos a uma análise mais fina utilizando o procedimento *Post hoc* HSD Tukey. O intuito desta análise é compreender entre quais dos grupos se verificam as diferenças.

Antes de mais, procedemos à formação de quatro grupos na variável independente, passando de variáveis numéricas para variáveis categoriais. Passámos de duas dimensões comportamentais de liderança – Consideração e Estrutura, para quatro grupos resultantes da intersecção das duas dimensões, a saber: elevada orientação para as dimensões Consideração e Estrutura (+ +) (n=52); elevada orientação para a Consideração e baixa orientação para a Estrutura (+ -) (n=19); baixa orientação para a Consideração e elevada orientação para a Estrutura (- +) (n=23) e baixa orientação para as dimensões Consideração e Estrutura (- -) (n=55). Estes grupos foram formados utilizando como ponto de corte a mediana das respostas dos sujeitos, para cada dimensão da variável independente, tomando como referência os resultados da amostra em estudo. Obtivemos os quatro grupos representados na Tabela 6, conforme percebidos pelos respectivos subordinados.

Tabela 6. Total de casos e respectiva percentagem sobre o Total (n= 149) para cada um dos quatro grupos referentes aos estilos comportamentais de liderança percebidos

Estilos comportamentais de liderança	n	Percentagem (%)
<i>Consideração + Estrutura +</i>	52	34.9
<i>Consideração + Estrutura –</i>	19	12.8
<i>Consideração – Estrutura +</i>	23	15.4
<i>Consideração – Estrutura –</i>	55	36.9

De seguida procedemos à verificação dos pressupostos: a normalidade da distribuição e a homogeneidade de variâncias¹⁸.

A confirmação dos pressupostos permite prosseguir com a análise da variância (ANOVA).

A hipótese H1, sustenta a existência de diferenças estatisticamente significativas relativamente à média de utilização de estratégias de Integração, entre os quatro grupos referentes aos estilos comportamentais de liderança. Pela observação da tabela 7, verificamos que existe um efeito principal estatisticamente significativo para os quatro grupos de estilos comportamentais do líder ($F_{(3,145)} = 9.173, p < .001$), na estratégia de gestão de conflito Integração. De acordo com a tabela 7 verificamos, ainda, que, quanto à utilização da estratégia de Integração, o grupo que revela uma maior utilização desta estratégia é o grupo em que os líderes são percebidos como evidenciando uma baixa orientação para ambas as dimensões ($M = 21.41; DP = 4.62$). Este grupo é seguido pelos líderes com baixa orientação para a Consideração e elevada orientação para a Estrutura ($M = 20.96; DP = 4.34$) surgindo, de seguida, os líderes caracterizados pela elevada orientação para a Consideração e reduzida orientação para a Estrutura ($M = 20.31; DP = 4.70$), e só por último, surge o grupo caracterizado pela elevada orientação para ambas as dimensões ($M = 16.90; DP = 4.95$).

A hipótese H2, que postula a existência de diferenças estatisticamente significativas relativamente à média de utilização de estratégias de Competição, entre os quatro grupos referentes aos estilos comportamentais de liderança não é sustentada, uma vez que, pela observação da tabela 7, existe um efeito principal estatisticamente não significativo para os quatro grupos de estilos comportamentais de liderança, na estratégia de gestão de conflito Competição ($F_{(3,145)} = 1.357, p = .258$).

No que concerne à nossa questão exploratória, pela observação da tabela 7, verificamos que existe um efeito principal estatisticamente não

¹⁸ Os pressupostos verificados foram: normalidade da distribuição, análise da sensibilidade dos outliers e a homogeneidade de variâncias. Do ponto de vista formal, para analisar a normalidade recorremos ao teste Kolmogorov-Smirnov (KS) e para analisar a homogeneidade de variâncias recorremos ao teste de Levene. A análise dos pressupostos da ANOVA revelou a não violação dos mesmos, pelo que permitiu a continuação dos cálculos.

significativo para os quatro grupos de estilos comportamentais de liderança, quer na estratégia de gestão de conflito Acomodação ($F_{(3,145)}= 1.157, p=.329$) quer na estratégia de gestão de conflito Evitamento ($F_{(3,145)}= 1.211, p=.308$) (cf. Tabela 7).

Tabela 7. Média, Desvio padrão e valor da ANOVA para as dimensões das estratégias de gestão de conflitos (n= 149)

Dimensões	--		+-		-+		++		ANOVA	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F	p
Integração	21.41	4.62	20.31	4.70	20.96	4.34	16.90	4.95	9.173	.000
Competição	11.61	5.22	10.58	4.44	11.13	3.85	12.77	4.49	1.357	.258
Acomodação	8.50	4.03	7.63	3.26	9.52	3.79	8.99	2.93	1.157	.329
Evitamento	12.90	5.28	11.90	5.05	13.13	4.47	11.39	4.07	1.211	.308

Uma vez que, como tínhamos previsto, a hipótese H1 apresentou um efeito principal estatisticamente significativo, decidimos proceder a uma análise mais pormenorizada deste efeito, através da realização de comparações múltiplas *a posteriori*, através do teste *Post Hoc* HSD de Tukey¹⁹. A hipótese H2 não encontrou sustentação empírica, pelo que não a analisaremos nas comparações múltiplas, que permitiriam testar H2a e H2b. Em relação à questão exploratória, uma vez que, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas, também, não a iremos analisar nas comparações múltiplas.

A realização do teste *Post Hoc* HSD de Tukey permite-nos perceber, entre que grupos dos estilos comportamentais de liderança se situam as diferenças e que tipo de relação existe com a estratégia de Integração.

A hipótese H1a postula que os líderes com um estilo marcado pela elevada orientação para as duas dimensões utilizam com mais frequência estratégias de Integração que todos os outros estilos. Através das comparações múltiplas, verificámos que o líder com elevada orientação para ambas as dimensões difere significativamente de todos os outros grupos

¹⁹ O Teste *Post Hoc* HSD de Tukey é mais aconselhado quando é necessário efectuar muitas comparações entre pares de médias (Pestana & Gageiro, 2005).

quanto à frequência de utilização de estratégias de Integração. Trata-se do estilo de liderança que é percebido como utilizando com menos frequência estratégias de Integração em comparação com os restantes grupos. Desta forma, a hipótese H1a não encontra sustentação empírica.

A hipótese H1b, sustenta que os líderes com um estilo marcado pela baixa orientação para as duas dimensões utilizam com menos frequência estratégias de Integração que todos os outros estilos. Com base nas comparações múltiplas efectuadas, verificámos que os líderes com baixa orientação para ambas as dimensões só diferem significativamente, quanto à frequência de utilização da estratégia de Integração do líder, dos líderes com elevada orientação para as duas dimensões. Contrariamente ao previsto, aqueles líderes utilizam com maior frequência a estratégia de Integração, que os líderes com elevada orientação para as duas dimensões. Assim, a hipótese H1b também não encontra sustentação empírica.

Em suma, a hipótese H1 foi a única sustentada empiricamente no nosso estudo, pois existem diferenças estatisticamente significativas entre os estilos de liderança quanto à frequência de utilização da estratégia de Integração.

No que diz respeito às hipóteses H1a e H1b os nossos resultados apontam em sentido distinto daquilo que tínhamos previsto. Podemos concluir, com base nas comparações múltiplas *a posteriori* efectuadas, que à maior orientação para as duas dimensões comportamentais de liderança se encontra associada uma menor utilização da estratégia Integração, em comparação com os restantes grupos, enquanto, de acordo com a hipótese H1b, à menor orientação para ambas as dimensões se encontra associada uma maior utilização da estratégia Integração, quando comparado somente com o grupo de elevada orientação para ambas as dimensões.

V – Discussão

De acordo com Pinkley et al. (1995), Thibault e Walker (1975, *in* Pinkley et al., 1995) e Karambayya e Brett (1989), os membros organizacionais percebem o processo de gestão do conflito em termos de controlo. Desta forma, podemos referir a existência de dois papéis do líder: o envolvimento activo (Pinkley et al., 1995) ou o elevado controlo (Elangovan, 1998) e o não envolvimento (Pinkley et al., 1995) ou o reduzido controlo exercido sobre os subordinados (Elangovan, 1998).

Durante o processo de interacção que emerge entre o líder e a sua equipa, seguindo a linha da escola de *Ohio*, aquele pode evidenciar dois “tipos base” de comportamento que, são a Orientação para a Tarefa ou Estrutura e a Orientação para a Relação ou Consideração. Podendo ser vistos como centrados na preocupação com a harmonia e o bem estar, por um lado, e com a estruturação mas, igualmente, com a participação, por outro, a elevada orientação para as duas dimensões poderá significar delegação e, então, menor controlo por parte do líder. Esta foi a posição que assumimos na formulação das nossas hipóteses. Uma outra perspectiva pode, no entanto, ser considerada.

Esta perspectiva assume que estes dois papéis (Estrutura e Consideração) são vistos como comportamentos proactivos dos líderes perante os respectivos subordinados, isto é, formas activas de comportamentos de liderança (Bass, 1990, *in* Brown, 2003), e que, de acordo com Elangovan (1998), contrariamente a tratar-se de comportamentos de baixo controlo, eles são comportamentos associados a uma percepção de papéis com elevado controlo.

Este diferente olhar pode contribuir para explicar os resultados obtidos no nosso estudo, nomeadamente aqueles em que encontramos diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes estilos de liderança (o que aconteceu, somente, com a Hipótese H1) mas que apontam em sentido distinto daquele que hipotetizamos. Com efeito, ao testarmos a hipótese H1a verificámos que os líderes com um estilo marcado pela elevada orientação para as duas dimensões foram percebidos como utilizando com menos frequência estratégias de Integração, quando comparados com todos os outros estilos. Por contraste, ao testar a hipótese H1b, constatámos que o

estilo marcado pela baixa orientação para as duas dimensões foi percebido como aquele que utiliza com maior frequência estratégias de Integração, distinguindo-se, mesmo, de forma estatisticamente significativa, do estilo de elevada orientação para as duas dimensões. Julgamos poder explicar estes resultados, considerando que uma elevada orientação para a Consideração e para a Tarefa, ou somente para a Consideração ou somente para a Tarefa, foram percebidas, pelas suas características de proactividade, como associadas a um maior controlo por parte do líder, em comparação com aquele que revela uma reduzida orientação para ambas as dimensões. Esta nossa interpretação é consonante com a posição de Aritzeta et al. (2005) para quem o comportamento do líder, quando percebido pelos subordinados como caracterizado pelo menor controlo, é, igualmente, percebido como revelando maior utilização da estratégia de Integração, enquanto a percepção de um maior controlo por parte do líder implica a percepção de um recurso mais reduzido a esta mesma estratégia.

Contudo, estamos condicionados pelas percepções que os subordinados possuem relativamente às estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos seus superiores. A utilização de determinadas estratégias em detrimento de outras pode, igualmente depender dos próprios quadros de referência dos líderes e da sua percepção da situação. Tomando a posição de Sheppard, Blumenfeld-Jones, Minton e Hyder (1994), as estratégias que os líderes seleccionam dependem da forma como estes interpretam a situação, ou seja, dos quadros de referência que usam. Neste sentido, os líderes exercem, por um lado, maior controlo sempre que percebem uma maior pressão do tempo e sempre que estão preocupados com a eficácia da solução encontrada. Por outro lado, o seu controlo é menor sempre que percebem a importância de garantir a manutenção das relações futuras entre as partes em conflito. No entanto, os quadros de referência e as percepções e dos próprios líderes relativamente à situação não foram avaliadas.

A hipótese H2 não encontrou sustentação empírica. Estes resultados podem ter sido condicionados por factores externos à teoria subjacente, nomeadamente pela reduzida dimensão da amostra, sugerindo a necessidade de replicar este estudo com um maior número de participantes.

Uma possível explicação para a ausência de diferenças

estatisticamente significativas relativamente às estratégias de Evitamento e de Acomodação (a nossa questão exploratória), pode decorrer dos efeitos da deseabilidade social. Isto é, o facto de os líderes serem encarados como evitando o contacto com os subordinados, abstendo-se da interferência em situações de conflito, ou como acomodando-se às posições dos outros, nem sempre é encarado como algo de positivo, pelo contrário está associado a uma conotação negativa, pelo que os respondentes podem ter dado as suas respostas nesse sentido.

VI – Conclusões

A presente investigação teve como objectivo investigar em que medida diferentes estilos de liderança se distinguem, quanto às estratégias utilizadas na abordagem dos conflitos.

Embora tenhamos tido uma forte preocupação, no sentido de conduzir a presente investigação com o máximo de rigor conceptual e metodológico, reconhecemos que esta apresenta algumas limitações.

Uma das limitações do presente estudo prende-se com o facto de se ter recorrido a uma amostra de conveniência. Apesar das vantagens, já referidas, de enveredar por este tipo de amostragem, o seu uso coloca problemas ao nível da validade externa, ou seja, quanto à possibilidade de generalizar os resultados. Isto é, a possibilidade de extrapolar os resultados é limitada.

No nosso estudo, estamos, igualmente, condicionados pelas percepções dos subordinados. Os dados foram somente obtidos tendo em conta as percepções dos subordinados relativamente aos respectivos chefes. Apesar de poder contribuir para a minimização da deseabilidade social, uma vez que o alvo dos questionários não são os próprios respondentes, seria interessante contrapor as percepções dos próprios líderes à dos subordinados. Do mesmo modo, seria importante a realização de investigações que tomassem em consideração a percepção dos próprios líderes, ou comparasse as percepções dos subordinados com as dos líderes.

Tendo em conta que não foram analisados os quadros de referência e as percepções dos líderes relativamente à situação, e uma vez que, como foi exposto no ponto anterior, estas podem influenciar na selecção da estratégia

de gestão de conflitos, consideramos que futuramente estas condições poderão ser analisadas.

Por outro lado, o facto de termos efectuado a nossa análise ao nível individual surge, igualmente, como uma limitação. Posto isto, consideramos desejável a realização de futuras investigações que explorem a análise realizada a um nível intragrupal, de forma a compreender o grau de concordância entre os subordinados em relação a um mesmo líder.

Consideramos que se torna, por isso, relevante, dar continuidade à investigação realizada de forma a enriquecer o conhecimento relativo às relações entre os estilos comportamentais dos líderes e as estratégias de gestão de conflitos, uma vez, que a investigação destas relações, ainda permanece um campo com muito por explorar.

Bibliografia

- Alferes, V. (1997). *Encenações e comportamentos sexuais: Para uma psicologia social da sexualidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology, 53*, 625-642.
- 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*(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *The International Journal of Conflict Management, 10*(4), 340-359.
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., & Swales, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management, 16*(2), 157-182.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982). How to choose a leadership style. *Training and development journal, Fev.*, 39-47.
- Brown, B. B. (2003). *Employee's organizational commitment and their perception of supervisors' relations – oriented and task- oriented leadership behaviors*. Dissertação de Doutoramento. Virgínia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Cohen, S. G., Chang, L. & Ledford, G. Jr. (1997). A hierarchical construct of self management leadership and its relationships to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*. Durham: Summer.
- Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M., & Denham, D. L. (1999). Disputant reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States. *Group & Organization Management*, 24(2), 124-154.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: beyond effectiveness and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2), 105- 117.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Tese de Doutoramento. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005a). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-109.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005b). *Conflicts and group development in organizations*, Comunicação apresentada no âmbito do 9th European Congress of Psychology, 3-8/ Julho, Granada.

- Eagleson, G., Waldersee, R., & Simmons, R. (2000). Leadership behaviour similarity as a basis of selection into a management team, *The British Journal of Social Psychology*, 39 (Jun), 301-308.
- Elangovan, A. R. (1995). Managerial third-party dispute intervention: A prescriptive model of strategy selection. *Academy of Management Review*, 20, 800-830.
- Elangovan, A. R. (1998). Managerial intervention in organizational disputes: Testing a prescriptive model of strategy selection. *The International Journal of Conflict Management*, 9(4), 301-335.
- Farmer, M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups: Effects of group structure, decision processes and time. *Small Group Research*, 29(6), 669-713.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw- Hill.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., Dawson, M. A. W., & Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 401-420.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Goldman, C. P. (2007). Building manager effectiveness by combining leadership training and organization development. *Organization Development Journal*, 25(1), 71-76.
- Graves, L. M. (1982). *Implicit leadership theory: development and validation of multidimensional model*. Dissertação de doutoramento. Connecticut: University of Connecticut.
- Greene, C. N. (1973). A longitudinal analysis of relationships among leader behaviour and subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Proceedings*, 433-440.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: Na aplicação of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the leader behaviour description questionnaire*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of business research.
- Harrison, B., & Tarter, D. (2007). Building and sustaining a high performance internal O. D. practitioner team. *Organization Development Journal*, 25(2), 187-192.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training and Development Journal*, 36(5), 50-52.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team performance management*, 3(4), 270-287.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., Thatcher, S. (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(4), 287-306.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4th ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuino, J. C., Soczka, L., & Matoso, J. G. (1985). O estilo de liderança como factor de satisfação no trabalho: Estudo psicométrico em centros de informática e numa empresa fabril em Portugal. *Laboratório Nacional de Engenharia Civil*, 49, Lisboa: ITI.

- Karambayya, R., & Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: third-party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687-704.
- Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 311-324.
- Kozan, M. K., & Ilter, S. S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 453-466.
- Kozan, M. K., Ergin, C., & Varoglu, D. (2007). Third party intervention strategies of managers in subordinates' conflicts in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 128-147.
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26(4), 558-590.
- Lawler, E. E. III, Nadler, D. A., & Cammann, C. (1980). *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behaviour and the quality of work life*. New York: John Wiley & Sons.
- Lewicki, R. J. , & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in the third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 49-64.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, 1(10), 5-24.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw- Hill.
- Nystrom, P. C. (1978). Managers and the hi-hi leader myth. *Academy of management journal*, 21(2), 325-331.

- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amanson A. C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *Journal of Conflict Management, 13*(2), 110-117.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS* (4th ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research, 21*(2), 381-391.
- Pinkley, R. L., Brittain, J., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1995). Managerial third-party dispute intervention: An inductive analysis of intervenor strategy selection. *Journal of Applied Psychology, 80*(3), 386-402.
- Pomeroy, D. (1993). Implications of Teacher's beliefs about the nature of science: Comparison of the beliefs of scientists, Secondary Science Teachers and Elementary Teachers. *Science Education, 77*, 261-278.
- Putnam, L. L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations* (pp. 147-160). London: Sage Publications.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology, 126*(1), 79-86.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports, 44*(3), 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology, 123*(2), 195-210.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management, 12*(3), 191-211.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall International editions.

- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (1983). (Eds.). *Handbook of survey research*. San Diego: Academic Press.
- Schriesheim, C. A. & Stogdill, R. M. (1975). Differences in factor structure across three versions of the Ohio State leadership scales. *Personnel Psychology*, 28, 189-206.
- Schriesheim, C. A., & Eisenbach, R. J. (1995). An exploratory and confirmatory factor-analytic investigation of item wording effects on the obtained factor structures of survey questionnaire measures. *Journal of Management*, 21(6), 1177-1193.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Shelton, C. D., & Darling, J. R. (2004). From chaos to order: Exploring new frontiers in conflict management. *Organization Development Journal*, 22(3), 22-41.
- Sheppard, B. H., Blumenfeld-Jones, K., Minton, J. W., & Hyder, E. (1994). Informal conflict intervention: Advice and dissent. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7(1), 53-72.
- Sheppard, B. H., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1988). Procedural justice from third-party perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 629-637.
- Stogdill, R. M. (1969). Validity of leader behaviour descriptions. *Personnel Psychology*, 22, 153-158.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for leader behaviour description questionnaire – Form XII: An experimental revision*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of business research.
- Stogdill, R. M. (1997). Leadership, membership, organization. In K. Grint, *Leadership: classical, contemporary and critical approaches*. Oxford: Oxford University Press.
- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams, teamwork & teambuilding: the manager's complete guide to teams in organisations*. New York: Prentice Hall.

- Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. In M. P. Cunha & C. A. Marques, *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (1st ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire (LBDQ- FORM XII). *Academy of management journal*, *19*(4), 642-649.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Templer, A. J. (1973). Self-perceived and others-perceived leadership style using the leader behavior description questionnaire. *Personnel Psychology*, *26*, 359-367.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Tracy, L. (1987). Consideration and initiating structure: are they basic dimensions of leader behavior? *Social behavior and personality*, *15*(1), 21-33.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(4), 475-492.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*, 133-150.
- Weider-Hatfield, D., & Hatfield, J. D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *The Journal of Social Psychology*, *135*(6), 687-698.
- Weissenberg, P. & Kavanagh, M. J. (1972). The independence of initiating structure and consideration: a review of the evidence. *Personnel Psychology*, *25*, 119-130.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Yukl, G. A. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol.3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zafra, E. L., & Domínguez, J. F. M. (1998). Carisma y cultura en las organizaciones productivas: Un estudio desde la perspectiva de los niveles de análisis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 279-293.

ANEXOS

ANEXO A

*QUESTIONÁRIO LBDQ-FORMA XII E QUESTIONÁRIO ROCI II – FORMA
INDIVIDUAL*



O presente questionário insere-se no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Não há respostas certas nem erradas e todas as respostas são anónimas. Procure responder com sinceridade. Os dados são tratados colectiva e confidencialmente.

No final, por favor, verifique se respondeu a todas as questões.

Agradecemos a sua disponibilidade e colaboração.

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

Idade: _____

Assinale a opção correspondente (coloque **uma cruz**):

Sexo: Masculino Feminino

Habilitações literárias: _____

Departamento:

Recepção/ Câmaras

Aprovisionamento

Desmancha

Qualidade

Limpeza/ Sanificação

Manutenção

Fatiados/ Picados

Outro Qual? _____

Logística

Escala descritiva do comportamento dos chefes
LBDQ- FORMA XII (Stogdill, 1963)

As afirmações que se seguem referem-se aos comportamentos que os chefes adoptam quando lidam com a sua equipa. Pedimos-lhe que assinale com um círculo o valor correspondente à **frequência com que o seu chefe adopta esse comportamento perante a equipa**, sabendo que 1 significa que adopta esse comportamento sempre e 5 que nunca age dessa forma. Ao responder pense somente no seu **CHEFE DE DEPARTAMENTO**.

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

- 1 – Sempre
- 2- Com frequência
- 3- Por vezes
- 4- Raramente
- 5- Nunca

	Sempre	Com frequência	Por vezes	Raramente	Nunca
1. É aberto à mudança.	1	2	3	4	5
2. Distribui tarefas específicas a diferentes membros do grupo.	1	2	3	4	5
3. Preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo.	1	2	3	4	5
4. Guarda a informação para si.	1	2	3	4	5
5. Insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
6. Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles.	1	2	3	4	5
7. Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos.	1	2	3	4	5
8. Ensaia as suas ideias com o grupo.	1	2	3	4	5
9. Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.	1	2	3	4	5
10. Recusa-se a explicar as suas decisões.	1	2	3	4	5
11. Decide sem consultar o grupo.	1	2	3	4	5
12. Decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.	1	2	3	4	5
13. Trata todos os membros do grupo como iguais.	1	2	3	4	5
14. É simpático e acessível.	1	2	3	4	5
15. Define padrões de actuação.	1	2	3	4	5
16. Tem atitudes claras para com o grupo.	1	2	3	4	5
17. É capaz de pôr em prática sugestões do grupo.	1	2	3	4	5
18. Estabelece prazos para o trabalho a realizar.	1	2	3	4	5
19. Informa com antecedência sobre mudanças a efectuar.	1	2	3	4	5
20. Insiste no uso de padrões uniformes.	1	2	3	4	5

ROCI – II

(versão adaptada de Dimas, Lourenço & Miguez, 2005)

As afirmações que se seguem referem-se a diferentes comportamentos perante a presença de conflitos em equipas de trabalho. Pedimos-lhe que assinale com um círculo o valor correspondente à **frequência com que o seu chefe adopta cada um desses comportamentos**, sabendo que um valor elevado indica que é essa a forma como ele habitualmente actua na sua equipa, quando são vividas situações conflituais.

Ao responder pense somente no seu **CHEFE DE DEPARTAMENTO**.

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

Perante situações de conflito na minha equipa, o meu chefe...

	Nunca Acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1. Procura integrar as ideias em confronto, com o objectivo de se chegar a uma decisão em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
2. Procura encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Utiliza a influência pessoal para conseguir que as ideias que defende sejam aceites.	1	2	3	4	5	6	7
4. Recorre ao estatuto que possui para tentar obter os resultados que lhe são favoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
5. Acomoda-se às posições dos outros membros envolvidos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cede às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação.	1	2	3	4	5	6	7
7. Evita o confronto directo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Utiliza as competências pessoais para “sair por cima”.	1	2	3	4	5	6	7
9. Segue as sugestões dos outros membros envolvidos, mesmo que contrariem a sua posição.	1	2	3	4	5	6	7
10. Procura que os assuntos sejam abordados com frontalidade e de forma construtiva para que todos os envolvidos saiam “a ganhar”.	1	2	3	4	5	6	7
11. Procura corresponder às expectativas dos outros, mesmo que possa não concordar com eles.	1	2	3	4	5	6	7
12. Utiliza o poder individual para ganhar face aos outros.	1	2	3	4	5	6	7
13. Procura que as divergências existentes não se expressem, para evitar situações difíceis de contornar.	1	2	3	4	5	6	7
14. Procura evitar interacções desagradáveis.	1	2	3	4	5	6	7
15. Procura que, em conjunto, se chegue a uma compreensão adequada da situação/problema.	1	2	3	4	5	6	7
