

Andreia Sofia Quina Custódio

**A GESTÃO DE CONFLITOS COM OS *STAKEHOLDERS*: A PERSPETIVA DE
RESPONSÁVEIS DE COMUNICAÇÃO DAS 100 MAIORES EMPRESAS
PORTUGUESAS**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Porto, janeiro de 2013

Andreia Sofia Quina Custódio

**A GESTÃO DE CONFLITOS COM OS *STAKEHOLDERS*: A PERSPETIVA DE
RESPONSÁVEIS DE COMUNICAÇÃO DAS 100 MAIORES EMPRESAS
PORTUGUESAS**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Porto, janeiro de 2013

Andreia Sofia Quina Custódio

**A GESTÃO DE CONFLITOS COM OS *STAKEHOLDERS*: A PERSPETIVA DE
RESPONSÁVEIS DE COMUNICAÇÃO DAS 100 MAIORES EMPRESAS
PORTUGUESAS**

Orientadora: Professora Doutora Sofia Gaio

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Ramo Relações Públicas

RESUMO

A gestão de conflitos é uma prática complexa que se tem revelado essencial para as empresas ao longo dos anos, à medida que os *stakeholders* se tornaram mais exigentes.

As Relações Públicas têm vindo a ganhar espaço no seio empresarial, trazendo um novo olhar para esta questão no âmbito da sua função de estratégias e operacionais de comunicação.

Tendo em linha de conta que nos dias de hoje o *stakeholder* é o elemento central de qualquer organização, neste estudo procuramos compreender as técnicas mais adequadas no processo de gestão de conflitos, focando as estratégias para a sua resolução, na prossecução dos objetivos da organização.

Esta investigação tem por base uma abordagem empírica assim como uma abordagem de natureza qualitativa e interpretativa que pretende dar a perspetiva da gestão de conflito nas organizações, sendo que para tal, foram realizadas 22 entrevistas a responsáveis de comunicação das 22 maiores empresas de Portugal. Deste modo, procedeu-se à análise de entrevistas para compreender como os líderes de comunicação encaram os conflitos no seio das organizações.

Os resultados obtidos demonstraram a importância do desenvolvimento de boas práticas para a medição dos conflitos sendo que deve-se sempre compreender a génese do conflito, conversar com o stakeholder e tentar chegar a um acordo.

Paralelamente, a gestão de conflitos permite uma melhoria na satisfação do cliente enriquecendo as relações sociais entre a empresa e os *stakeholders*. Com esta etapa da investigação compreende-se que o meio empresarial tem a gestão de conflito como estratégias cruciais contribuindo para uma boa imagem da marca/empresa.

Palavras-chave: relações públicas; gestão de conflitos; estratégias de recuperação dos *stakeholders*; satisfação dos *stakeholders*; gestão de reclamações.

ABSTRACT

The conflict management is a complex practice that has proved essential for companies over the years, as stakeholders have become more demanding. Public Relations have been gaining space in business, and this profession is now perceptive like a strategist function and communication operational.

Knowing that nowadays stakeholders are the central element of any organization, in this study we try to understand the most appropriate techniques in the process of conflict management, focusing on strategies for their resolution in pursuing the goals of any organization.

This research is based on an empirical approach as well as an approach to qualitative and interpretative what to give the vision of the management of conflict in the organizations, through 22 interviews compiled the responsible for communication of the 22 largest companies in Portugal.

In this way, the analysis of the interviews show how are the leaders of communication view the conflicts within organizations.

The field results show the importance of the development of good practice for the measurement of conflict being that should always understand the genesis of the conflict, to speak with stakeholder and try to reach a consensus.

In parallel, the conflict management allows an improvement in customer satisfaction by enriching the social relations between the company and its stakeholders. With the investigative process understands that the business environment has a management of conflict like important strategies because these contribute to a good image of the brand/company.

Keywords: public relations; management of conflict; strategies for the recovery of stakeholders; stakeholder's satisfaction; management of complaint.

RESUME

La gestion de conflits est une pratique complexe, qui est devenue indispensable, ces dernières années, pour les entreprises et au fur et à mesure que les *stakeholders* sont devenus plus exigeants.

Les Relations Publiques marquent du terrain au sein du milieu des affaires et des entreprises, en apportant une nouvelle vision pour cette fonction, dans le cadre d'un contexte stratégique et opérationnel.

Étant donné que de nos jours, le *stakeholder* est l'élément central de n'importe quelle organisation, cette étude vise à comprendre les techniques les plus adéquates dans le processus de gestion de conflits, misant sur les stratégies mises en place pour leur résolution, tout en les encadrant dans la poursuite des objectifs prévus.

Cette investigation est basée sur une approche empirique ainsi qu'une approche d'origine qualitative et interprétative qui prétend donner une vision de la gestion des conflits dans les entreprises, à travers des 22 entrevues élaborées aux responsables de communication des 22 meilleures entreprises portugaises.

De ce fait, la procédure d'analyse des entrevues a pour cause comprendre comment les responsables de communication aperçoivent le conflit dans les entreprises.

Les résultats obtenus montrent l'importance de concevoir de bonnes stratégies pour la résolution du conflit en essayant toujours de comprendre l'origine du conflit, discuter avec le stakeholder, et tenter un accord favorable.

En parallèle, la gestion de conflit permet une amélioration de la satisfaction du client en enrichissant les relations sociales entre la société et ses *stakeholders*. A travers du processus d'analyse des entrevues, il est possible de comprendre que les entreprises étudient la gestion des conflits comme stratégies fondamentales vue que ce processus contribue pour une bonne image de la marque/ société.

Mots-clés : relations publiques ; gestion des conflits ; stratégies de récupération des *stakeholders* ; satisfaction des *stakeholders*; gestion des réclamations.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta investigação não seria possível sem o apoio incondicional de várias pessoas que, diretamente ou indiretamente, participaram para o final da minha formação académica:

À minha mãe, ao meu irmão, agradeço tudo o que sou e todos os incentivos que me deram para dar continuidade à minha formação académica;

Aos meus primos, **Carla, Cristina, Nuno** pelo apoio, carinho, e ajuda que me deram para tornar os meus dias mais fáceis;

Ao meu **tio Américo e à minha tia Teresa**, pelo amor prestado e por estarem presentes na minha vida;

Ao **Gonçalo**, que soube sempre alegrar a minha vida;

Ao **meu namorado**, pela ajuda, carinho, disponibilidade nesta fase da minha vida;

Às **minhas amigas**, pela ajuda, força, motivação, alegria e tristeza partilhada;

Um especial Obrigada a **Ana, Marlene e Bruno**, por me terem acompanhado do início até ao fim nesta caminhada difícil para mim e pelas forças que sempre me deram para nunca desistir;

À minha orientadora, a **Professora Doutora Sofia Gaio**, sempre disponível para o esclarecimento de dúvidas. Agradeço o profissionalismo e a competência já conhecida que manteve ao longo da orientação desta dissertação de Mestrado;

Aos **professores do Mestrado em Ciências da Comunicação da UFP**, pela aprendizagem adquirida e simpatia;

Aos **participantes desta investigação**, pela simpatia e disponibilidade.

“In memoriam:

Dedico este trabalho ao meu Pai, excelente negociador, de quem senti muita falta ao longo desta investigação, porque, sem dúvida, teria sido um ótimo parceiro para a discussão destas ideias.

***“Em todas as batalhas se pode iniciar a
intervenção com um ataque directo, mas
também são necessários métodos
indirectos para se assegurar a vitória”***

(Tzu, 2009, p.33).

ÍNDICE GERAL

Resumo.....	V
Abstract	VI
Résumé.....	VII
Agradecimentos.....	VIII
Índice de tabelas	XV
Índice de gráficos	XIV
CAPÍTULO I.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Estrutura do trabalho	2
1.3. Perguntas de investigação	3
1.4. Objetivos do estudo.....	3
PARTE I: Revisão de Literatura	5
CAPÍTULO II.....	6
2.1. Relações Públicas: Noções	6
2.2. Objetivos das Relações Públicas	8
2.3. A génese do conflito.....	10
2.4. O conflito organizacional	12
2.5. Diferenças entre problema e conflito	14
2.6. O conceito de Gestão de Conflito	14

CAPÍTULO III	19
3.1. O relacionamento com os <i>stakeholders</i>	19
3.2. Comportamento do <i>stakeholder</i>	21
3.3. Satisfação dos <i>stakeholders</i>	23
3.4. Serviço prestado aos <i>stakeholders</i>	24
3.5. Fidelização dos <i>stakeholders</i>	26
3.6. Gestão de reclamações	30
3.7. Gestão da Comunicação <i>On line</i>	34
CAPÍTULO IV	38
4.1. Negociação	38
4.2. Resolução de conflitos	40
4.3. Medição de conflitos	42
4.4. Estratégias de recuperação dos <i>stakeholders</i>	43
Parte II: Investigação qualitativa e interpretativa	47
CAPÍTULO V	48
5.1. Problema a investigar	48
5.2. Questões de investigação	48
5.3. Metodologia	49
5.4. Processo de recolha de dados	50
5.5. A entrevista	52
5.5.1. Caracterização dos entrevistados	53
5.5.2. Corpo da entrevista	53

CAPÍTULO VI	56
6.1. Gênese do conflito.....	56
6.2. Diferenças do conflito na esfera privada e profissional	57
6.3. As consequências do conflito	59
6.4. O conhecimento do <i>stakeholder</i> no conflito	61
6.5. Resultado de uma situação conflituosa	63
6.6. Perspetivas de resolução do conflito	65
6.7. Utilização de um mapa de argumentação para prever situações de conflito.....	66
6.8. A questão do <i>feedback</i>	68
6.9. Liberdade de expressão no local de trabalho	70
6.10. A negociação	71
6.11. A Gestão de Conflitos	73
6.12. Qualidades de um líder de Gestão de Conflitos	75
6.13. A colaboração da equipa na decisão final	76
CAPÍTULO VII	78
7.1. Principais conclusões	78
7.2. Limitações	80
7.3. Desenvolvimento futuro	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	95
Anexo 1	96
Anexo 2	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: GAPS MODELS.....	25
Gráfico 2: Evolução das necessidades do ser humano	30
Gráfico 3: A origem do conflito.....	56
Gráfico 4: Preocupação relativamente ao conflito.....	59
Gráfico 5: Importância da tomada de decisão.....	63
Gráfico 6: Importância do mapa de argumentação para as empresas	66
Gráfico 7: Importância do feedback dos colegas de trabalho.	68
Gráfico 8: Opinião sobre a liberdade de expressão no seio organizacional.....	70
Gráfico 9: Processo de Gestão de Conflito	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Objetivos das Relações Públicas segundo vários autores	8
Tabela 2: Aspetos positivos e negativos do conflito	13
Tabela 3: GAPS MODELS	26
Tabela 4: Listagem dos erros cometidos por parte de uma empresa.	32
Tabela 5: Mapa de respostas das 100 maiores empresas portuguesas.	50
Tabela 6: Setores de atividade das 22 empresas entrevistadas	51
Tabela 7: Guião da entrevista.....	53
Tabela 8: Pertinência analítica das perguntas realizadas aos entrevistados	54
Tabela 9: Diferenças entre o conflito profissional e privado	58
Tabela 10: O conflito com diferentes pessoas.....	61
Tabela 11: Diferenças entre pessoas conhecidas e não conhecidas através da empresa.	62
Tabela 12: Explicação da resposta dos entrevistados	64
Tabela 13: Explicação das respostas dos entrevistados (2)	64
Tabela 14: Explicação das respostas dos entrevistados (3)	65
Tabela 15: Como se resolve o conflito com o <i>stakeholder</i>	65
Tabela 16: Mapa de argumentação para antever o conflito	67
Tabela 17: Razões da importância do feedback dos colegas.	69
Tabela 18: A importância da liberdade de expressão e as restrições entre colaboradores..	71
Tabela 19: Características da negociação e a sua importância	72
Tabela 20: Características de um bom líder de gestão de conflitos	72
Tabela 21: O feedback e a liberdade de expressão	77
Tabela 22: Resultado das hipóteses iniciais do estudo	79
Tabela 23: Objetivos estabelecidos no estudo e resultado dos objetivos.	79

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO | ESTRUTURA DO TRABALHO | PESQUISAS DE INVESTIGAÇÃO | OBJECTIVOS DO ESTUDO |

1.1. INTRODUÇÃO

O tema da gestão de conflitos apresenta uma importância incontornável na reflexão sobre a teoria e a prática das Relações Públicas. Com o aparecimento de inúmeras transformações políticas, culturais e sociais que foram surgindo no decorrer dos anos, as organizações sentiram necessidade de tornar as empresas mais competitivas e produtivas. Reconhecendo esta necessidade, os profissionais de Comunicação e de Relações Públicas começaram a observar e a analisar os conflitos como sendo situações a ter em conta no desenvolvimento das estratégias de comunicação das empresas.

O conflito existe desde que o ser humano interage com outros seres humanos. As motivações foram-se alterando ao longo da evolução da humanidade e, hoje, os conflitos podem surgir nos mais diversos contextos, seja sociais ou profissionais. Para ultrapassar qualquer tipo de conflito, é necessário que se tome conhecimento de como se deve agir e como se deve gerir a situação.

Neste sentido, o conflito tem vindo a ser um assunto cada vez mais estudado relativamente à sua importância nas organizações. A visão operacional que antes era exigida aos profissionais de Relações Públicas foi hoje substituída pela visão estratégica e social. É sabido que as Relações Públicas estão presentes nas empresas para trabalhar a comunicação interna e externa da instituição, mas também é da sua competência saber gerir as relações com os *stakeholders* para que o funcionamento da organização se mantenha estável. Claro que as empresas não podem olhar para o profissional de Relações Públicas como um «repelente» contra conflitos.

Considere-se que, qualquer organização está envolta de inúmeras interações, pelo que a convergência de esforços de todos os elementos que a compõem é terminante nas situações de conflito Pettinger (2000); (Dimas, *et alli*, 2005).

Ademais, as situações de conflito têm hoje mais peso nas organizações (a que podemos chamar de) contemporâneas, tendo em consideração a relevância, cada vez maior, dada às pessoas e aos relacionamentos humanos. E tal como observa Chiavenato (1999), uma organização depende tanto do estado de espírito dos funcionários como da satisfação das necessidades humanas dos participantes.

Antigamente, o conflito era um mal a evitar. Atualmente, considera-se que nem todos os conflitos têm uma conotação negativa, na medida em que o desacordo pode proporcionar alguns benefícios.

Portanto, este trabalho vai de encontro a esta ideia e apresenta noções do conceito de conflito e da envolvência de um profissional de Relações Públicas no contexto organizacional.

1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO

A primeira parte deste projeto contém os conceitos necessários para compreender a relevância do tema; a saber, os conceitos de conflitos, Relações Públicas, relação com o *stakeholder*, satisfação, fidelização, atendimento ao *stakeholder*, gestão de reclamações, estratégias de recuperação do *stakeholder*, gestão da comunicação *online* assim como a resolução de conflitos e a negociação serão temas abordados.

A componente prática, reservada para a segunda parte deste trabalho, abordará a gestão de conflitos nas empresas a partir de uma entrevista aos responsáveis de comunicação das maiores empresas portuguesas. Com estas entrevistas procura-se compreender a visão dos profissionais de comunicação relativamente aos conflitos, a gestão da relação com os *stakeholders*, assim como os processos de resolução dos conflitos.

No final desta investigação, apresentam-se as conclusões, as limitações e o desenvolvimento futuro que poderá ser realizado por outros investigadores desta área.

1.3. PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Continuando nesta perspectiva, esta investigação deu origem a três perguntas de investigação relevantes para a condução deste estudo:

-
- Como identificar os conflitos nas organizações e resolvê-los de maneira a manter o bom entendimento com os *stakeholders*?
 - Como os responsáveis de comunicação das 100 maiores empresas de Portugal perspetivam o conflito?
-

Nesta investigação procura-se, então, investigar a importância da gestão dos conflitos no seio organizacional para que as empresas se diferenciem (pela positiva) da concorrência.

1.4. OBJECTIVOS DO ESTUDO

Esta investigação parte da atividade de um profissional de Relações Públicas na área da Gestão de Conflitos nas empresas. Sendo assim, procura-se entender o comportamento da empresa para com o stakeholder face ao conflito.

Portanto, vai ao encontro das preocupações das empresas na gestão das reclamações dos *stakeholders* e procura focar as estratégias fundamentais que uma organização deve seguir para manter um *stakeholder* satisfeito.

Para tal, este estudo encontra-se dividido em duas grandes partes - o enquadramento teórico e uma parte prática, de forma a responder aos seguintes objetivos:

-
- Compreender os fatores chaves de uma boa comunicação entre organização e os *stakeholders*;
 - Compreender a importância da gestão de conflitos no contexto das Relações Públicas para a definição de estratégias nas organizações; (orientação das organizações na existência de conflito, seja ele positivo ou negativo, para a elaboração de estratégias de posicionamento)
 - Perceber como a gestão de conflitos deve ser desenvolvida e qual a sua importância na relação com os *stakeholders*?
 - Analisar o trabalho das Relações Públicas nas empresas de modo a compreender as estratégias seguidas na comunicação com o *stakeholder*.
 - Avaliar os resultados obtidos pelas empresas na tentativa de compreender a relevância do tema.
-

Desta forma, os objetivos acima prepostos vão ser os elementos cruciais para tirar conclusões desta investigação.

PARTE I
REVISÃO DE
LITERATURA

CÁPITULO II

RELAÇÕES PÚBLICAS | CONFLITO | CONFLITO ORGANIZACIONAL | GESTÃO DE CONFLITOS

2.1. RELAÇÕES PÚBLICAS: NOÇÕES

O pesquisador e consultor norte-americano Grunig (2001) analisa as Relações Públicas em cinco dimensões: em primeiro lugar, as Relações Públicas afirmam-se cada vez mais no mercado de trabalho com mais conhecimentos adquiridos no contexto académico; em segundo lugar, a profissão de Relações Públicas está cada vez mais colocada na função de administração; por outro lado, as Relações Públicas estão cada vez mais viradas para a estratégia e não apenas dedicadas à publicidade; em quarto lugar, a profissão de Relações Públicas é exercida mais por mulheres, sem qualquer distinção de raças; por fim, o autor define que a prática das Relações Públicas não é apenas no contexto organizacional mas sim mundial.

Neste sentido, o trabalho de um Relações Públicas consiste em

“ levar o crescimento das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação/informação, a globalização, a mudança da natureza do trabalho, a redução da classe trabalhadora e a sua profissionalização, as novas posturas frente às questões ecológicas e os conflitos de toda a natureza que se espalham pelo mundo” (Ferrari, 2003, p.1).

Têm sido inúmeras as definições dadas às Relações Públicas. Contudo, a sua génese encontra-se nos finais do século XIX, princípio do século XX, devido às necessidades e desafios lançados pelos ambientes políticos, sociais e sindicais (Pinho, 2007).

Para Bernays (1952) a atividade de Relações Públicas envolve a interpretação dos públicos para a organização e da organização para os públicos. Esta definição tem vindo de alguma maneira a ser espelhada por vários autores que sublinham esta função de mediação das Relações Públicas.

Outros autores, como Cutlip e Broom (1994), afirmaram a necessidade de definir as Relações Públicas como uma função que gere o relacionamento, de forma mutuamente benéfica entre uma organização e os seus diversos públicos.

As Relações Públicas são assim sujeitos a princípios e valores que devem ser seguidos para que a organização atinja os seus objetivos. Desta forma, o autor Simões afirma que:

A imagem de uma empresa está intrínseca ao processo. Isto é a essência das Relações Públicas. O “press release”, o jornal da empresa, a propaganda institucional, as doações são acessórios que somente farão efeito se o processo estiver de acordo com os princípios básicos a que está sujeito (Simões 1979,p.4).

A abordagem do autor Stanley Deetz (2000) explica as Relações Públicas, sob o ponto de vista organizacional, parte de uma lógica identitária, para uma lógica de relação mútua com os outros e, finalmente, aplicando sobre tudo isto uma lógica ética e moral. No entanto, destaca-se que a área das Relações Públicas abarca também todo o tipo de planeamento, avaliação e coordenação no que respeita ao relacionamento com o público. Segundo Freitas (1995), os profissionais de comunicação procuram a gestão da comunicação nas empresas uma vez que essa gestão contribui para o seu bom funcionamento. Portanto,

(...) administrar a boa relação da empresa com todos os segmentos de público é tarefa de profissionais de Relações Públicas. Empresa que preza e que trabalha sério investe primeiro na qualidade de seus funcionários, para depois divulgar imagem e conceito baseados no compromisso que assumiram perante a sociedade. (*cit in* Corrêa, 1995, p.71)

Outro autor importante nesta área das Relações Públicas, é o autor William Nielander, que diz ser:

uma arte aplicada.. Inclui todas as atividades e processos operacionais que permanentemente objetivam determinar, guiar, incluir e interpretar as ações de uma organização, de maneira que a sua conduta se conforme, tanto quanto possível, ao interesse e bem-estar públicos (Nielander *cit in* Andrade, 1989, p.32).

Através dos conceitos apresentados considera-se que, a atividade de Relações Públicas desempenha um papel fundamental nas organizações, visto que esta preocupa-se em promover a ligação entre uma organização e os seus diferentes públicos.

2.2. OBJECTIVO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Um dos principais objetivos das Relações Públicas é solucionar conflitos que possam surgir entre as organizações e os seus *stakeholders*. De facto, a satisfação do público não parte apenas da boa gestão que a organização possui mas sim de um espírito cooperativo e solidário por parte destes (Sanchez, 2010).

Carlos Bonilla Gutiérrez (1988, p. 82-85), Román Pérez Senac e Emilio Solórzano Hernández (1999, p. 75), Francisco Aguadero Fernández (1993, p. 23) e Tony Greener (1995, p.13-14) avançaram com alguns dos objetivos envolvidos na profissão de Relações Públicas, explanados na seguinte tabela:

Tabela 1: Objetivos das Relações Públicas segundo vários autores. Fonte: (Sanchez, 2010)

Carlos Bonilla Gutiérrez	<ul style="list-style-type: none">- As Relações Públicas partem do princípio que é importante procurar investigar os <i>stakeholders</i>, o comportamento de compra e as suas necessidades;- As RP planeiam as suas atividades consoantes as respostas adquiridas pelo público-alvo;- As ações de comunicação são realizadas a partir do público;- A avaliação é feita através dos resultados alcançados da reação do público e da eficiência das técnicas adotadas.
Román Pérez y Emilio Solórzano	<ul style="list-style-type: none">- É importante, em primeiro lugar, identificar e analisar as tendências das organizações e dos públicos;- Analisar os comportamentos do público;- Participar no aconselhamento na parte de gestão das organizações na gestão dos processos relacionais e comunicacionais, resultantes da participação na formulação de políticas e estratégias;

**Francisco
Aguadero**

- Avaliar o balanço social e a responsabilidade pública das mesmas para atualizar o processo.
- Controlar o comportamento e as opiniões que os diferentes públicos têm sobre a organização;
- Aconselhar as chefias no que toca à comunicação, atitudes e cultura organizacional;
- Manter um bom relacionamento com a administração da organização para informá-la das tendências e das transformações socioeconómicas e políticas;
- Analisar através de estudos de mercado as melhores práticas de comunicação que a organização pode realizar perante os seus públicos;
- Elaborar políticas de comunicação para todas as áreas envolventes.

Tony Greener

- Mostrar uma boa imagem da organização aos seus públicos;
- Construir o prestígio das empresas e dos funcionários para aumentar o reconhecimento perante o seu público;
- Reforçar a credibilidade do posicionamento da empresa perante o público;
- Implementar programas para alcançar objetivos específicos.

Estes princípios devem constar no trabalho de qualquer profissional de comunicação visto que este tem a responsabilidade de nortear adequadamente o público da sua organização (Sanchez, 2010, p.251).

Desta forma, o departamento de Relações Públicas colabora para a efetividade da organização na medida em que constrói ligações com os públicos que a afetam ou que são afetados pelas suas atividades (Grunig, 2001, p.75).

Desta maneira, ao promover a participação interdisciplinar, o profissional de comunicação estuda, interpreta e aplica os conhecimentos, propondo opções estratégicas e técnicas de convivência para ajudar o desenvolvimento da organização assim como das suas atividades (Sanchez, 2010, p.251).

2.3. A GÉNESE DO CONFLITO

Os conflitos, impulsionados pelo aparecimento de ideias novas no âmbito de discussões abertas, existem desde o início da humanidade. Tendo sido uma temática abordada em diversos âmbitos das Ciências Humanas, os conflitos nem sempre têm uma conotação negativa acarretando com eles um efeito positivo.

No que toca à atividade de Relações Públicas, os conflitos têm sido base para o profissional determinar as suas estratégias perante os seus *stakeholders*. Isto é, as “situações-problema” determinam a génese e a natureza das estratégias (Camilo, 2004, p.2).

Não existe uma definição corpórea do que é o conflito. Rondeau (1996), que se tem dedicado ao estudo do conflito, avança que

“(…) existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte” (p.206-207).

Robbins (2002, p.373-374) define o conflito como “ (...) um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afecta, ou pode afectar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Esta definição permite distinguir três características do conflito. Este deve ser então entendido; tem que haver compatibilidade entre as partes; e tem que existir alguma relação entre pelo menos duas partes (Mcintyre, 2007, p.297).

Segundo Deustch (1980, p.7), o conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível.

Pruitt e Kim (2004) afirmam que o conflito ocorre quando uma parte procura persuadir a outra e esta não quer.

Os conflitos também podem ser definidos como o resultado de uma frustração, mal-entendidos, incompreensões e interesses divergentes (Juge, 2011).

Portanto, após a definição do conceito, é importante entender como é que o conflito se processa. De acordo com Robbins (2002) um conflito passa por diversos estágios:

Numa primeira fase destaca-se a oposição ou incompatibilidade dos envolvidos. Antes de existir propriamente um conflito, as origens próximas podem ser a comunicação, a estrutura e as características pessoais das pessoas envolvidas (Ibidem).

Relativamente à comunicação, podemos destacar as dificuldades semânticas que podem originar desentendimento no que toca ao sentido de uma palavra. A incompreensão de uma palavra de uma das partes envolvidas também pode ser outro fator (Ibidem).

Para além disso, pode também haver um ruído na mensagem que distorça a emissão da própria mensagem, logo, a mensagem pode ser percebida pelo recetor de forma diferente da pretendida (Ibidem).

As diferenças de educação também podem ser um fator que provoque um conflito podendo influenciar tanto a comunicação como a perceção de indivíduo segundo as suas origens e vivências (Ibidem).

Ainda a perceção seletiva, correspondente à educação que cada indivíduo teve consoante a cultura ou subcultura da família em que está inserido, pode originar visões diferentes da que se pretende, logo, pode surgir um conflito (Ibidem).

2.4. O CONFLITO ORGANIZACIONAL

Apoiado nas definições acima referidas, pensa-se que é importante agora compreender no que consiste o conflito organizacional a cargo de um profissional de Relações Públicas.

No que concerne a área das Relações Públicas nas organizações, torna-se fundamental ponderar a importância das expectativas, dos interesses e dos conflitos (Camilo, 2004, p.2).

As empresas, enquanto sociedades abertas, estão sujeitas a conflitos internos e externos dada a envolvimento de toda uma equipa interna a trabalhar no mesmo meio e das relações que têm com o seu ambiente (económico, social e político, entre outros) (Barros, 2006).

O ambiente organizacional comporta uma determinada realidade social devido às relações que se estabelecem que coincidem com os valores estabelecidas pela organização (Barros, 2006). Cada membro interno da organização tem com ele uma herança cultural específica, de um determinado meio ou mesmo fruto da sua personalidade. Neste sentido, a cultura da empresa não são apenas os seus valores e objetivos mas sim o estado de espírito dos homens numa organização (Thévenet, *cit in* Câmara, *et alli*, 2005).

Num contexto organizacional, o conflito surge quando um individuo ou um grupo bloqueia as ações de uma outra pessoa ou grupo (Carvalho, *et alli*, 2001). Cada ser humano, na sua individualidade ou em grupo, irá definir os seus objetivos na implementação de estratégias. “Esta estratégia funciona como uma espécie de guião, regras gerais para cada uma das partes, que irão orientar a forma de lidar com a outra parte” (Mcintyre, 2007, p.298).

Segundo a teoria de Pondy (1967,1969), o conflito nas organizações é algo inevitável. Sendo eles inevitáveis, são considerados como natural entre gestores e profissionais de Comunicação que passam a entender este fenómeno, não como sendo resultado de uma má gestão, mas sim como processos que acontecem em todas as organizações (Pondy, 1969).

É importante, por vezes, que haja lugar para a existência de conflitos nas organizações como forma de evitar o processo de estagnação (Barros, 2006). Sendo que, os gestores passaram a olhar para os conflitos de forma diferente, que mostraram que por vezes têm um efeito positivo (Pondy,1969).

Julga-se mesmo que, quando se revela positivo, o conflito pode trazer alguns benefícios no campo da inovação e no trabalho de equipa. Também permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores mostrando-se assim

fundamental em certos momentos e em determinados níveis (Coser, 1970). O conflito e a cooperação são dois conceitos que se opõem apenas quando o resultado final é a destruição de uma relação. Quando se complementam, o conflito tem aspetos construtivos (Robins, 1974).

Alguns autores como Likert e Likert (1976) afirmam que uma empresa que dispõe de um relacionamento aberto com o seu público-alvo tem mais probabilidades de enfrentar o conflito de forma positiva. Assim, manter um elo de ligação com os *stakeholders*, possibilita enfrentar e resolver os conflitos de uma forma mais exata; isto porque, ao estar próximo do *stakeholder*, a empresa consegue identificar mais eficazmente a sua insatisfação e procurar soluções para voltar a satisfazê-lo.

Em relação aos conflitos, Cunha e Leitão (2011) afirmam que “os conflitos estimulam soluções de força e fomentam percepções, atitudes e condutas hostis entre pessoas, grupos, e comunidades de indivíduos.” Depreende-se daqui que, a forma como se lida com determinados assuntos pode dar origem a reações negativas por parte dos *stakeholders*, cabendo à organização tentar levar o conflito da melhor maneira possível.

Na tabela abaixo revelam-se os aspetos positivos e negativos do conflito.

Tabela 2: Aspetos positivos e negativos do conflito segundo (Rego, 1998) e (Pondy, 1992)

<u>Aspeto positivo</u>	<u>Aspeto negativo</u>
Surgimento de novas ideias permite inovar.	Aprofunda as diferenças dos grupos fazendo com que não haja uma boa comunicação.
Fortalece as relações de equipa.	Cria desconfianças.
Cria motivação para melhor execução de tarefas.	Gera sentimentos de dor, antagonismo e um certo desconforto.
Melhor conhecimento das pessoas envolvidas no conflito.	Suscita desconfianças.

O ambiente das ações de comunicação é muito competitivo e é natural que surjam conflitos. No entanto, os conflitos na área da comunicação podem ser enriquecedores pois estimulam vários fatores como a criatividade, o conhecimento, a motivação e fortalece as relações como se pode ver na tabela acima (Ikeda, *et alii*, 2005).

2.5. DIFERENCAS ENTRE CONFLITO E PROBLEMA

Torna-se fundamental diferenciar estes dois termos visto que por vezes chegam a ser confundidos e assimilados como sendo sinónimos.

O problema trata-se de uma situação em que dois indivíduos apresentam maneiras diferentes de ver um determinado assunto procurando, no entanto, ambas as partes encontrar uma solução (Cunha e Leitão, 2011, p.24).

Quanto ao conflito, “a situação pode ser vista com uma atitude negativa ou de hostilidade declarada entre ambas as partes (Ibidem). No entanto, saliente-se que a diferença entre estes dois termos é que “todos os conflitos têm na sua origem um ou mais problemas, mas nem todos os problemas têm, necessariamente, que desembocar conflitos” (Cunha e Leitão, 2011, p.23).

Quando surge um problema, o importante é procurar uma solução de forma a reduzir a margem de risco de conflitos que são mais difíceis de tratar (Ibidem).

2.6. O CONCEITO DE GESTÃO DE CONFLITO

O conceito de gestão de conflitos nas organizações é caracterizado como sendo um elemento de interação social, onde os indivíduos com diferentes interesses conseguem planificar e estabelecer objetivos para poder negociar (Jaca e Riquelme, 1998).

A gestão efetiva de um conflito apresenta-se como êxito para a organização, revelando-se uma sistema de gestão eficaz visto que assume que todos os conflitos devem ser geridos negociando com o outro (Ibidem).

Vários investigadores têm se debruçado sobre as razões pelas quais o conflito existe no seio das organizações. Um deles, Robins (1983), acredita que o que gera os conflitos é sobretudo a incompatibilidade entre as pessoas e os diferentes objetivos que estas têm.

De uma forma geral, e na ótica do autor Jung (2003), o conflito, por si só, está associado com o poder e pode surgir quando a realização do objetivo de uma organização é evitada.

No entanto, Pondy (1966) associa as causas dos conflitos com a personalidade, motivos de autonomia, interdependência funcional e estatuto.

Segue-se numa visão bastante prática de algumas causas que poderão estar na origem de conflitos no seio organizacional segundo Cunha e Leitão (2011, p.25), Pereira e Gomes (2007, p.4):

- Confronto e desconfiança;
- Competição entre os trabalhadores;
- Sistemas incorretos de transmissão da informação;
- Presença da ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador;
- Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização;
- Incremento do grau de diferenciação intraorganizacional;
- Aumento do grau de interdependência entre colaboradores;
- Existência de estilos de direção desapropriados ou ausência de competências da direção;
- Presenças de normas e regras inadequadas;
- Existência de conflitos anteriores não resolvidos;
- Consumidores insatisfeitos com um determinado serviço/produto;
- Consumidores insatisfeitos com a relação qualidade-preço;

Lembrando que em cada organização existem pessoas com diferentes personalidades, interesses e valores, os conflitos tornam-se difíceis de evitar.

O conflito organizacional tem sido estudado por vários investigadores mas ainda apresenta uma literatura com algumas deficiências, no que toca a um conjunto de regras “sobre quando manter, reduzir, ignorar ou ampliar um conflito” (Cunha e Leitão, 2011, p.29).

Para além disso, não existe ainda nenhuma linha orientadora que indique ao profissional de Relações Públicas como prevenir o aparecimento de conflitos para desenvolver a aprendizagem e a eficácia organizacional.

A gestão construtiva de conflitos consiste em “elaborar cálculos” para chegar ao êxito Tzu (2009) o que implica trabalhar em grupo e tentar que o conflito seja solucionado rompendo assim alguns estereótipos existentes na organização. Putnam (1990, p.3) aponta para a importância de “haver interesses por ambas as partes a encontrar benefícios comuns ou até mesmo atingir “*win-win*” e chegar a um acordo para que haja *a posteriori* uma gestão de estratégia”.

Quando se está perante um conflito é importante proceder à análise e à investigação não só da situação em si, mas também, das pessoas envolvidas (Neto, 2005).

Existem alguns princípios a seguir relativamente à gestão de conflitos no contexto organizacional. Portanto, (i) é necessário elaborar estratégias, para poder analisar e resolver os conflitos presentes; (ii) o planeamento de estratégias deve ser direccionado para a satisfação e expectativas do público; (iii) é importante que os gestores ou o profissional de comunicação da organização tenha uma formação adequada para gerir adequadamente o problema (Cunha e Leitão, 2011).

Tendo por base uma conceptualização de Blake e Mouton (1964) e de Thomas (1976), Rahim (1983) e Thomas (1992), a gestão de conflitos interpessoais pode ser entendida em cinco dimensões:

Em primeiro lugar, existe por parte das pessoas envolvidas no processo conflituoso uma certa colaboração, onde subsiste um interesse próprio e um interesse pela outra pessoa.

Por outras palavras, ambas tentam chegar a uma solução “*win-win*”, resultando deste processo um conflito positivo onde podem surgir novas ideias.

Numa segunda dimensão, temos uma pessoa com um baixo interesse próprio e um alto interesse pelos outros, o que significa que existe por parte da primeira pessoa uma certa cedência, estando apenas preocupado em satisfazer o interesse do outro enfatizando os aspetos que ambas têm em comum.

Como terceira dimensão, uma das partes tem um alto interesse por si próprio e revela um baixo interesse pelo outro. Este indivíduo que age desta forma procura impor a sua visão dos factos, ignorando as necessidades e objetivos da outra parte.

Em quarta dimensão, distingue-se, o baixo interesse próprio de uma das partes, e o baixo interesse pelo outro. Esta perspetiva pressupõe que o sujeito procura “fugir do conflito”, evitando o diálogo necessário para a solução.

Por fim, podemos ter uma pessoa que tem interesse próprio e interesse pela outra pessoa. Existe aqui uma relação de cedência para que haja facilidade em resolver o conflito.

Cada dimensão da gestão de conflitos tem vantagens e desvantagens. Cada uma delas é apropriada para uma determinada situação conflituosa. Desta forma, a teoria sobre a gestão de conflitos aborda uma estratégia de contingência, defendendo que a estratégia adotada por uma das partes deve estar baseada em objetivos e nas causas do conflito (Lewicki, *et alii*, 2001, p.35).

Antes de se definir qualquer estratégia para a resolução de um conflito, é importante que os indivíduos envolvidos saibam de que tipo de conflito se trata. Segundo Pereira e Gomes (2007), perante situações conflituosas individuais ou em grupo é necessário determinar:

- Se de facto o problema afeta as partes envolvidas, e quais as consequências que podem gerar.

- Quais as fontes do conflito, sendo estes os interesses, os valores, ou diferenças a nível dos factos ou situações, acerca dos quais se podem encontrar resoluções objetivas.
- Se a outra parte envolvida terá capacidade de desenvolver uma relação de negociação, numa perspetiva de vencedor/vencedor.
- A deteção do problema interpessoal ou organizacional e a sua enunciação é o primeiro passo para a resolução do conflito.

Para a gestão construtiva de um conflito é importante reter que é fundamental comunicar e ouvir a pessoa. Sem essas duas componentes será impossível gerir a situação conflituosa e tornar-se-á numa situação impossível de resolver.

CÁPITULO III

RELAÇÃO COM OS *STAKEHOLDERS* | SATISFAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* | COMPORTAMENTO DO *STAKEHOLDER* | SERVIÇO PRESTADO AO *STAKEHOLDER* | GESTÃO DE RECLAMAÇÕES | GESTÃO DA COMUNICAÇÃO *ON LINE*

O *stakeholder* é o centro das atenções de qualquer empresa logo, a dinâmica das relações que a empresa estabelece com o *stakeholder* é fundamental (Brito e Lopes, 2003). Segundo Reutmann (2011) cada ser humano tem os seus gostos e possui uma memória individual na qual baseia as suas decisões. Atentos às diferenças de cada ser humano, torna-se importante compreender os outros e fazer o esforço de nos projetarmos no mundividência de cada ser humano, neste contexto, o *stakeholder*.

Cada relação passa por diferentes fases independentemente de se tratar de relações amorosas ou de relações profissionais. E como todas as relações, existe um começo no qual suscita interesse e entusiasmo. A partir daí, a empresa e o *stakeholder* criam uma certa proximidade e com o tempo o *stakeholder* começa a conhecer melhor o produto que a empresa oferece. O *stakeholder* pode, assim, ao longo do tempo, mostrar-se satisfeito (ou não) e, por consequente, existe novamente outra relação seja ela a satisfação do *stakeholder* ou a insatisfação dele.

3.1. O RELACIONAMENTO COM OS *STAKEHOLDERS*

Qualquer identidade organizacional resulta do modo como é vista pelos seus públicos, desta forma, é impregnada pelo valor daqueles que se relacionem com ela. É importante que a organização identifique os seus públicos visto que estes “ são em determinado momento afetados pelo comportamento da organização ou afetam pelo seu comportamento esta” (De Carvalho, 2008, p.207).

Deste modo, num determinado tempo e espaço, o público e a organização vivem uma situação semelhante na qual são “obrigados” a manter um relacionamento, relacionamento este que deve reger-se por conceitos importantes como o respeito, a transparência, a autenticidade e a confiança (De Carvalho, 2008). É aqui que se torna essencial o trabalho de segmentação por parte do profissional de Relações Públicas, no sentido de se criarem tipologias de ligações. Todo o relacionamento está toldado com o poder, seja ele superior, inferior, ou igual ao do *stakeholder*. Em negociação, este poder trata-se de tentar convencer a outra pessoa a ouvir-nos, tratar de negociar com a pessoa. É o caso sobretudo do relacionamento entre *stakeholder*/empresa:

“(…) ou tem poder e vontade para se fazer ouvir e impor a sua vontade, ou estão sujeitas ao poder desses públicos em fazer impor a sua vontade à organização ou, ainda, têm poder e vontade de estabelecer uma relação de mutualismo” (Ibidem p.208).

Portanto, a segmentação dos públicos tem em consideração sobretudo o poder que existe na relação empresa/*stakeholder* e que gera um comportamento de persuasão, de submissão ou de mutualismo (Ibidem).

Na ótica de Grunig (1984 p.145), o comportamento do público face a uma identidade organizacional depende da natureza dos clientes. Desta forma, considera-se que os clientes exibem uma essência latente, atenta ou ativa. Latente porque existem clientes que não assumem comportamentos de consciência dessa situação; atenta visto que consciencializam-na, e por fim, ativa porque tomem uma posição face à situação.

Assim, o nível de consciência da situação, o nível de constrangimentos e o nível de envolvimento são variáveis importantes que o Relações Públicas deve ter em conta.

Desta forma, o estudo de estratégias de comunicação revela-se importante.

3.2. COMPORTAMENTO DO *STAKEHOLDER*

Avaliar o comportamento do *stakeholder* é importante tanto quanto a importância do comportamento da organização.

Nos últimos anos o marketing aliou-se à ciência para estudar a essência do comportamento dos *stakeholders*, revelando-se de muita utilidade para os profissionais de Relações Públicas. O neuromarketing preocupa-se em estudar especificamente as reações neurológicas dos consumidores para entender os seus desejos, impulsos e motivações. Desta forma, o profissional consegue compreender a mente do consumidor e, por consequente, dar resposta à sua necessidade (Lee, *et alii*, 2007).

Segundo Madan (2010, p. 34), o

“neuromarketing é uma área emergente que conecta estudos interdisciplinares da psicologia e neurociência com economia. Tem como objectivo estudar como o cérebro é fisiologicamente afectado por propagandas e estratégias de marketing”.

Cada vez mais a relação entre a empresa e *stakeholders* deve ser alvo de estudo por parte dos profissionais de comunicação, sendo esta a chave para o sucesso de uma empresa. O comportamento do consumidor no momento de compra depende sempre de influências pessoais e grupais que afetam as suas decisões. Assim, conhecer o público-alvo é fundamental não só para se poder satisfazer as suas necessidades como também para antever o aparecimento de conflitos.

É importante também entender as características das pessoas. Maitland (2000) dá-nos uma percepção do comportamento de cada indivíduo.

- Um indivíduo inovador: traz sugestões e ideias à organização;
- Um indivíduo organizado: sabe coordenar e planear atividades, elaborando cronogramas e listas de atividades, *etc*;
- Um indivíduo que lidera: é uma pessoa que domine a equipa;

- Um indivíduo solidário: este procura manter o grupo unido e procura ajudar sempre o seu colega;
- Um indivíduo controlador: procura sempre saber o que os colegas estão a fazer, e está sempre em cima dos funcionários para lembrar os prazos que têm;
- Um indivíduo analisador: consiste em analisar propostas novas que vão surgindo.

Assim, tal como Gillen (2001) nos mostra, para gerir um conflito, é importante que o profissional de Comunicação saiba ainda os diversos tipos de comportamentos que as pessoas podem adotar em situação de conflito:

- A pessoa passiva: procura evitar o conflito mesmo que tenha danos com isso, apresenta uma voz hesitante. Num modo geral, é uma pessoa quieta que tem uma atitude defensiva;
- A pessoa agressiva: é um sujeito que mostra que quer vencer a todo o custo. O egoísmo é a sua melhor característica. Apresenta também uma voz severa, e bastante contacto visual;
- A pessoa passiva/agressiva: tem estas duas características: quer afirmar-se, no entanto, não tem conhecimentos para tal apresenta muita irritação e tem uma postura fechada;
- A pessoa assertiva: este indivíduo mostra os seus direitos e tem um sentido de compreensão para com o outro. Tem um tom de voz moderado, e uma postura de segurança.

Uma organização ao relacionar-se com os seus *stakeholders* numa dada situação poderá apresentar um alto nível de consciência das consequências adaptando a sua conduta de acordo com o seu poder e os seus recursos, optando por tomar o controlo da situação fazendo com que haja uma negociação entre o *stakeholder*/organização (Carvalho 2008). Também pode não apresentar consciência das consequências perante a situação e, neste caso, terá que reagir perante este facto. Muitas das crises das empresas são

causadas pela forma incapacitada que estas têm de prever as situações e o comportamento do *stakeholder*.

3.3. SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

A satisfação do *stakeholder* pode ser definida como sendo o resultado positivo das expectativas do *stakeholder* relativamente a um produto ou um serviço de uma dada empresa (Bogmann, 2000).

Os autores Peper e Rogers (1994) afirmam que para satisfazer o *stakeholder* as organizações devem diferenciar os seus *stakeholders* para corresponder às necessidades individuais de cada um.

Um dos elementos fundamentais para um atendimento bem-sucedido é conquistar a cooperação desse *stakeholder* em todo o processo da prestação do serviço (Teixeira e Freitas 2004). Para compreender as suas necessidades, há que saber colaborar com ele de forma individual.

A eficácia de uma organização é percebida pelos *stakeholders* quando esta apresenta algumas falhas (ou não) no serviço. Ou seja, os *stakeholders* sabem avaliar como uma empresa gere as situações e atribuem-lhe valor; valor este positivo, se a situação for resolvida positivamente (Berry e Parasuraman, 1992). Conforme Berry e Parasuraman (1992, p.53):

“Os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável”.

Assim, numa situação em que existe satisfação, a empresa experimenta um acréscimo de vendas, notoriedade e reconhecimento da marca (Saías 2007, p.192). Por outro lado, caso os *stakeholders* denotem fatores insatisfatórios, a empresa deverá optar por compreender as falhas.

No entanto, a questão da satisfação é muito vasta e não significa obrigatoriamente que o *stakeholder* seja fiel à marca. Dada à forte concorrência de vários prestadores dos mesmos serviços à disposição, as pessoas podem simplesmente ter duas ou mais marcas preferidas e mudar sempre que se sentirem insatisfeitas.

Portanto, uma organização não deve querer um *stakeholder* só satisfeito, mas sim um *stakeholder* que tem o serviço da organização como muito bom, ou seja, um *stakeholder* contente (Saías, 2007). Estes mostram que são realmente *stakeholders* leais. Afinal, a empresa são os *stakeholders*; são eles os mais importantes (Kotler, 2000).

A satisfação do *stakeholder* pode medir-se de diferentes formas: (i) perguntar diretamente aos *stakeholders* através da elaboração de um questionário; (ii) recolher o feedback dos próprios *stakeholders*; (iii) estudar o nível de satisfação dos *stakeholders*; (iiii) recolher o feedback dos próprios empregados de contacto (Miranda, 2007).

Estes elementos revelam-se cruciais porque permite à empresa recolher informações sobre os seus *stakeholders*, assim como permite analisar as queixas e reclamações que os *stakeholders* têm, e melhorar se for necessário a gestão de recursos humanos e desenvolvimento cultural.

3.4. SERVIÇO PRESTADO AO STAKEHOLDER

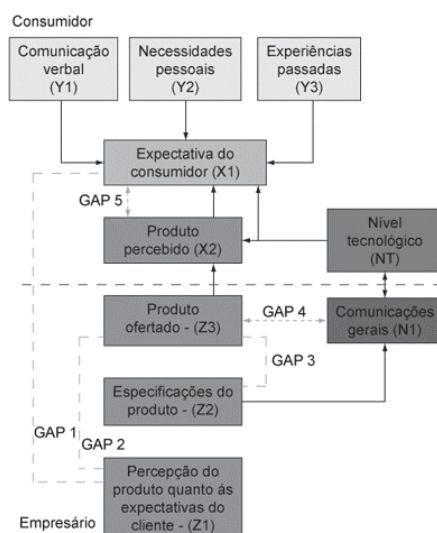
Kotler (2000) define os serviços como sendo algo intangível, são as atividades ou benefícios que as empresas prestam aos *stakeholders*.

Na hora de oferecer um serviço, Las Casas (2006) afirma que o produto representa o benefício oferecido na venda do serviço; o perfil da empresa é o ambiente onde a empresa presta o serviço; os colaboradores são as pessoas envolvidas na prestação do serviço e o relacionamento que corresponde as interações existentes entre os clientes e colaboradores durante o processo de compra do serviço. Este relacionamento envolve empatia, atenção e um bom atendimento ao *stakeholder*.

Assim, o serviço deve ser então “servido” com amor e desejo Reutmann (2011); só com amor ao *stakeholder* e desejo de servir o próximo *stakeholder* uma empresa consegue conquistar os *stakeholders* atuais e atrair potenciais *stakeholders*. Para tal, é necessário motivar a equipa para que estes possam também “motivar” os *stakeholders* a comprar.

Continuando nesta perspetiva, é importante abordar o modelo conceptual denominado por *GAPS MODEL* da qualidade de serviços. Este modelo é usado para analisar as falhas da qualidade de serviços, um guia que ajuda as empresas a melhorar os seus serviços (Miranda, 2007):

Gráfico 1: GAPS MODELS adaptado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985.



Para Zeithaml, Parsuraman e Berry (1990), o *stakeholder* fica satisfeito face ao serviço esperado (Gap 5) dependendo das falhas (ou não) que forem encontradas pelo *stakeholder* no processo da prestação de serviços de uma empresa, traduzido pela formula $Gap\ 5 = Gap\ 1 + Gap\ 2 + Gap\ 3 + Gap\ 4$. Como está patente na tabela 3 abaixo, cada um deles avalia percepção de qualidade de serviço por parte do *stakeholder*:

Tabela 3: GAPS MODELS Fonte: Parasuraman, Zeithaml e berry (1985).

Gap 1 – Incógnita entre as expectativas do cliente sobre o serviço.	A empresa não dispõe de informação necessária sobre o cliente.
GAP 2 – Dificuldade em conceber o serviço exato para as expectativas dos clientes.	O gestor tem dificuldade em atingir alguns objetivos por achar que os clientes são demasiados exigentes.
GAP 3- Dificuldades da empresa em produzir e entregar o serviço ao cliente.	A empresa pode ter alguns recursos insuficientes para produzir o serviço a tempo. Ou, existe uma falha na relação do colaborador e do cliente (entre outros).
GAP 4- Falha da empresa em relação à produção do serviço e à entrega do serviço prometido ao cliente.	A empresa gera frustração ao cliente devido ao incumprimento da promessa. Assim, gerou elevadas expectativas ao cliente.
GAP 5 – A empresa entrega o serviço esperado ao cliente, e, por sua vez, este fica satisfeito face ao serviço esperado.	Este resultado revela que o serviço de boa qualidade corresponde ao nível de expectativas do cliente, ou seja, é aquele que o satisfaz. É nesta dimensão que a qualidade de serviço é percebida pelo cliente, e, esta, depende das outras quatro dimensões.

Fonte: Elaboração própria.

3.5. FIDELIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A satisfação e a fidelização dos clientes têm-se mostrado uma mais-valia principalmente no campo financeiro das empresas (Reichheld e Sasser, 1990); (Anderson, *et alli*, 1994).

Existem cada vez mais diferenças face ao passado, pois, hoje o mercado está marcado por uma concorrência agressiva o que tem tornado mais difícil a conquista de novos clientes e, por consequência, captar novos clientes (Miranda, 2007).

Segundo Jacoby e Kyner (1973), a fidelização trata-se de uma resposta comportamental que compreende uma ou diversas marcas em função dum processo psicológico de decisão. Posto isto, fica claro que o conceito de comportamento e o conceito de atitude são duas noções fundamentais para esta questão da fidelização.

Existe uma forte probabilidade de que os *stakeholders* satisfeitos voltem a comprar produtos ou serviços prestados pela empresa e que estes incentivem através do passapalavra outros *stakeholders* a comprarem. Esta gana ávida pela conquista de novos *stakeholders* levou os gestores a adotarem estratégias de recompensa aos *stakeholders* por estes trazerem um novo *stakeholder* para a empresa (O'Brien e Jones, 1995).

Nesta perspetiva, é importante abordar aqui o conceito do Marketing de Relacionamento que consiste em “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos” (Kotler, 2000).

Segundo vários estudos, o atendimento de qualidade ao *stakeholder* é um marco de crescimento das empresas nesta década. Segundo Pessoa (2009), as empresas têm tendência a perder os clientes devido aos seguintes fatores: 1% morte, 3% mudam, 5% adotam novos hábitos, 9% criticam o preço, 14% estão insatisfeitos com a qualidade e 68% estão insatisfeitos com o atendimento, o que revela um número bastante importante e que se deve ter em conta.

Os *stakeholders* estão cada vez mais exigentes, querendo serviços de alta qualidade a bons preços, pelo que o atendimento pode ser o elemento diferenciador que conduz um *stakeholder* a manter-se fiel a determinada empresa (Teixeira e Freitas, 2004).

Um bom atendimento ou uma resposta à altura das expectativas deixa o *stakeholder* satisfeito com a sua compra, minimização mesmo o aparecimento de conflitos, traduzindo-se numa componente importante para qualquer empresa.

Hoje, assistimos a um número cada vez maior de empresas que reconhece que manter os *stakeholders* é importante.

Segundo Teixeira e Freitas (2004) existem diversos princípios que devem ser seguidos para manter o cliente:

- O cliente está em primeiro lugar. A empresa deve corresponder às suas necessidades para depois o tornar um cliente satisfeito. Para tal, a comunicação é fundamental.
- O cliente não compra produtos. Apenas compra o produto que corresponde às suas reais necessidades e que resulte para ele. Portanto, trata-se, aqui, dos benefícios que o produto tem para ele.
- A formação dos empregadores é fundamental e tem um impacto para o cliente. A empatia e uma boa interação do empregado também podem levar à satisfação do cliente.
- Os mercados são diferentes. Existem valores diferentes procurados num produto pelos mesmos clientes. Por este motivo, é importante que a empresa acolhe o seu cliente de maneira diferente percebendo as suas necessidades e mostrando um produto específico e não padronizado.
- Os mercados e os *stakeholders* estão sempre em mudança. Neste caso, é importante que a organização tenha sempre o cuidado de melhorar os produtos e os serviços que oferecem.

Segundo Pessoa (2009) uma empresa pode lidar com diferentes tipos de clientes:

- Os Clientes finais:

São pessoas que estão satisfeitas com a marca ou serviço prestado pela empresa, e que portanto, irão comprar mais vezes produtos da mesma marca/empresa.

- Os Clientes intermediários:

São distribuidores ou revendedores que vendem ao cliente final.

- Clientes internos:

São os empregados para a própria empresa, que valorizam o trabalho em equipa e que transmitem confiança aos clientes externos.

Por tudo o que já foi aqui exposto, fica claro que o relacionamento que se mantém com os clientes é significativo para o sucesso de qualquer organização e, como refere Kotler (2000), esse relacionamento pode apresentar diferentes níveis:

Básico: trata-se apenas da venda do produto sem qualquer ligação posterior com o cliente.

Reativo: o empregado vende o produto e procura mostrar a preocupação para com o cliente caso exista um problema posterior com o produto.

Confiável: o empregado procura o *feedback* do cliente após a compra para compreender o seu nível de satisfação com o produto/empresa. Trata-se de uma comunicação entre vendedor/cliente que tem como fim melhorar os serviços.

Pró-ativo: um vendedor ou outra pessoa da organização estabelece um contacto telefónico com o cliente para informá-lo de novos produtos ou sobre o melhor uso do produto que já adquiriu.

Parceria: a organização procura sempre relacionar-se com o cliente para identificar meios de lhe oferecer um melhor valor.

Neste sentido, é importante entender o que motiva o cliente a comprar um produto numa determinada empresa. Sem dúvida, e em primeiro lugar, as suas necessidades são fundamentais no momento da compra.

Na perspetiva de Maslow (1943), o comportamento e as atitudes do ser humano, tacitamente as suas decisões, tem por base determinadas necessidades, tais como:

Gráfico 2: Evolução das necessidades do ser humano



A partir deste esquema, pode-se afirmar que as empresas se deparam com uma evolução nas necessidades dos *stakeholders*, que partem essencialmente do mais básico, seguindo para o esperado, depois o desejado, o inesperado, até ao sucesso do *stakeholder* (Pessoa, 2009).

3.6. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES

De qualquer modo, é impossível que os *stakeholders* de uma empresa estejam satisfeitos com o serviço que a empresa presta. Portanto, entramos no campo da gestão da insatisfação do cliente, onde os *stakeholders* podem manifestar a sua insatisfação por via de uma reclamação. No entanto, e segundo Stephens (2000), apesar de ser uma explicação válida, a insatisfação não basta para que os *stakeholders* mostrem a sua frustração através da reclamação.

Segundo Singh (1988), a reclamação do cliente é definida como sendo o resultado de várias respostas por parte do consumidor a uma experiência de compra que não correspondeu às suas expectativas, ou então, a qualidade do produto não foi satisfatória.

Relativamente a este aspeto, Sheth *et alii* (2001) avançam que a probabilidade de um cliente reclamar depende de três fatores: (i) importância da sua insatisfação, (ii) personalidade do cliente, (iii) relevância da empresa para o cliente.

Segundo Rothenberger (2008), as palavras do *stakeholder* são importantes facultando um leque de informações sobre o que o cliente espera do serviço (Mello, *et alii*, 2004).

É essencial que as empresas se preocupem em dar resposta aos *stakeholders* insatisfeitos de forma eficaz Naylor (2003) pois só assim conseguirão salvaguardar a sua relação com os *stakeholders* e melhorá-la (Kim, *et alii*, 2003).

Alguns investigadores verificaram a relevância das reclamações para as organizações e se estas forem bem orientadas, manifestam-se como um elemento de estratégia importante para manter o cliente na empresa (Swartz e Iacobucci, 2000); (Ramsey, 2005).

Para manter o cliente, é importante saber ouvi-lo, estabelecer uma relação de atenção, empatia, manter a mente aberta, não discutir com ele, tentar procurar soluções e transmitir um elo de empatia que permite identificar a boa vontade do colaborador em resolver o conflito (Pessoa, 2009).

Mesmo quando um cliente não manifesta o seu descontentamento pode transmitir uma má imagem da empresa a outras pessoas, criando assim um passa palavra negativo Tax, *et alii*, (1998) e aumentando o insucesso das vendas (Stephens e Gwinner, 1998); (Nyer, 2000); (Lovelock e Wirtz, 2007).

Assim o cliente que não reclama, não dá a conhecer a causa da sua insatisfação o que não facilita a mudança por parte dos gestores relativamente ao problema do produto/serviço prestado (Stephens e Gwinner, 1998); (Swartz e Iacobucci, 2000).

Segue-se uma lista daquilo que deve ser evitado quando um cliente reclama, segundo Pessoa (2009)

Tabela 4: Listagem dos erros cometidos por parte de uma empresa

Fazer promessas e não as cumprir
Ser indiferente para com o cliente
Não ouvir o cliente
Fazer qualquer tipo de crítica em relação ao seu comportamento
Agir com ironia perante a situação
Questionar o cliente sobre a sua integridade
Discutir com o cliente
Não encontrar soluções perante o problema
Usar palavras inadequadas
Apresentar uma postura inadequada

Fonte: Elaboração própria.

Assim, uma empresa só consegue assegurar a satisfação do cliente e das suas expectativas com uma boa gestão das reclamações (Soares, 2011).

A resposta mais correta que uma empresa deve dar ao seu *stakeholder* é ter uma atitude humilde, ter uma boa justificação e aceitar a sua responsabilidade (Conlon e Murray, 1996). Desta forma, o *stakeholder* fica mais satisfeito com a atenção e compreensão por parte da empresa e fortalece o elo de ligação com a empresa.

Ao mostrar compreensão e empatia com o cliente, a empresa deixa transparecer que o cliente é importante para a organização e fá-lo sentir-se bem (Soares, 2011).

É sabido que uma empresa vai muito para além do gestor ou das Relações Públicas, envolvendo também toda a sua componente interna. Desta forma é necessário incentivar o espírito dos próprios colaboradores para que haja uma boa eficiência na relação com o cliente. Assim, é importante que as estratégias e o tratamento sejam planeados (Lovelock e Wirtz, 2007).

Mesmo que a reclamação do cliente não seja justa, é importante dar ao cliente o benefício da dúvida (Ramsey, 2005); (Lovelock e Wirtz, 2007).

Quando a insatisfação do cliente não pode ser tratada no momento, é importante que a organização indique todos os procedimentos ao cliente para que este saiba que o assunto está a ser resolvido por parte da equipa. Desta forma, garante-se, assim, a satisfação do cliente (Hennig-Thurau e Hansen, 2000); (Johnston e Mehra, 2002);

Se a empresa demorar a resolver o assunto, esta deve informar o seu cliente para que este não fique a pensar que a empresa entrou “em esquecimento” para com ele (Lovelock e Wirtz, 2007). A tomada desta atitude por parte da empresa leva a que o cliente guarda uma imagem positiva da empresa, mesmo, que o resultado final não seja o esperado (Hart, *et alii*, 1990).

Se o *stakeholder* pede uma compensação e esta não lhe pode ser concedida, então a empresa deve conceder outras alternativas ao cliente que se adequem às suas necessidades e que continue na linha das suas expectativas (Nyer, 2000); (Stauss, 2002).

Após o problema do cliente estar resolvido, a empresa deve procurar as causas da falha do serviço para que não haja falhas semelhantes no futuro. Estas causas precisam de ser analisadas e discutidas no seio da empresa para que se possa perceber se é um caso único e isolado ou se, pelo contrário, se se trata de um incidente repetido (Swartz e Iacobucci, 2000); (Buckingham, 2003); (Lovelock e Wirtz, 2007).

O tratamento da queixa é fundamental, mas é imprescindível considerar esse fenómeno apenas com uma primeira fase. O importante é sobretudo evitar que situações conflituosas semelhantes aconteçam novamente (Rothenberger, *et alii*, 2008). Portanto, a empresa deve garantir que o cliente se mantenha fiel, procurando estabelecer contacto com este posteriormente (Johnston e Mehra, 2002).

A questão do relacionamento é uma questão importante nas organizações visto que sem o estabelecimento de fortes ligações entre toda a equipa interna e o público-alvo da organização é vitalício para uma organização chegar ao êxito (Gremier e Gwinner, 2000).

Como se viu anteriormente, é importante que os funcionários estejam sensibilizados para o estabelecimento de ligações com os *stakeholders* da melhor forma possível,

resultando deste relacionamento um serviço satisfatório para o cliente (Bitner, *et alii*, 1990).

No que toca às reclamações, os funcionários devem sobretudo ser prestativos, honestos, amigáveis, confiáveis, orientados para o cliente e ter um conhecimento profundo sobre os produtos/serviços que a empresa oferece (Tax e Brown, 1998); (Clopton, *et alii*, 2001); (Gruber *et alii*, 2006). O comportamento errado de um funcionário pode levar a que o cliente não volte à empresa (Nyer, 2000).

É evidente que nem sempre “o cliente tem razão” Soares (2011, p.28) ou a sua atitude nem sempre é digna. É, neste âmbito, que é essencial que a equipa interna da organização seja alertada para manter uma atitude Ramsey (2005) de escuta e apresentação de um pedido de desculpa ao *stakeholder* (Goodman, *et alii*, 1987); (Nyer, 2000); (Wirtz e Mattila, 2004). O tratamento das reclamações envolve sobretudo ter uma boa atitude (Ramsey, 2005).

Desta forma, é relevante prestar atenção aos fatores que levam ao êxito de uma organização como a formação da equipa, os meios tecnológicos que suportam os colaboradores, a criatividade no recrutamento e nas formações, e recompensas à performance dos empregados a todos os níveis (Johnston e Mehra, 2002).

3.7. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ON LINE

Atualmente, com a introdução dos novos media, os indivíduos estão em contacto com as suas marcas e empresas favoritas no ambiente virtual, concretamente nas redes sociais. Para as empresas, a internet proporcionou uma nova forma de fazer publicidade (Castro, 2007, p.304) e de promover a troca de informações e o relacionamento com os *stakeholder*. “A internet é uma forma de estudar o comportamento dos *stakeholders*, tornando-se o novo meio de comunicação entre o cliente e a marca” (Bortoleto, 2012).

O surgimento da expressão Web 2.0 indica as novas possibilidades que as pessoas têm de intervir no mundo virtual (Castro, 2007, p.305). As redes sociais, em especial o

Facebook – rede social mais utilizada pelos portugueses (Grupo Marktest, 2012) –, são hoje um dos meios de comunicação mais utilizados pelos *stakeholders* para procurar informação e um espaço utilizado por muitas organizações para divulgar informação.

No que toca aos conflitos no mundo *online*, Munro (2002) destaca que, como existe uma maior interação, é possível detetar mais rapidamente qualquer informação de satisfação ou insatisfação para com as organizações. As redes sociais vieram dar mais voz aos *stakeholders*, convertendo-se em espaços de troca de opinião, críticas e desabafos.

O passa-palavra tanto pode ter um impacto positivo como um impacto negativo. Neste sentido, quando tem um impacto negativo é importante que as empresas tenham a noção de que as atualizações da página devem ser realizadas por especialistas no assunto.

“Existem reclamações mais sutis, mas da mesma importância. Só tem acesso a elas quem faz o monitoramento da marca. No monitoramento vamos na origem do problema, percebemos a intenção do comentário e tomamos a decisão de como agir” (Bortoleto,2012¹)

A verdade é que as críticas dos *stakeholders* nas redes sociais podem ser muito danosas à imagem de qualquer empresa, o que se agrava quando muitas empresas ainda têm hoje dificuldade em lidar com as menções negativas dos internautas (All Image, 2012). Note-se que, as pessoas escutam mais as opiniões dos seus pares do que especialistas e, quando as pessoas se unem nas redes sociais contra alguma empresa ou marca, o impacto pode ser muito maior e mais prejudicial para o negócio. Perante isto, as empresas devem optar por ouvir a opinião dos indivíduos pois é uma maneira de compreender as necessidades dos *stakeholders* assim como corrigir possíveis falhas existentes.

“As redes sociais estão fazendo um grande favor às empresas, pois diariamente há um mar de oportunidades sendo publicadas pelos usuários das marcas. Creio que executivo e empresa devam praticar a humildade e reconhecer onde estão falhando

¹ Citação retirada na notícia “Empresas devem monitorar redes sociais para evitar problemas com críticas e ataques”

ou onde podem melhorar. Está na nossa frente e as pessoas estão dispostas a contribuir”(Leite, 2012²).

Desta forma, as empresas devem estruturar as suas estratégias para o ambiente virtual para minimizar eventuais conflitos, bem como conseguir conquistar novos *stakeholders* através do *passa palavra*. Já foram adotadas algumas estratégias por algumas organizações para responder às eventuais críticas que possam surgir nas redes sociais, tal como aponta All Image (2012): (1) as organizações devem estar sempre atentas às críticas dos internautas e responder imediatamente; (2) o teor da resposta deve ser fundamentado para que o usuário se sinta respeitado e que fique com melhor impressão da empresa; (3) quando um comentário aparece na rede social, este deve ser respondido na própria rede para que todos os usuários possam ver a resposta da empresa.

Ao optar por esta estratégia, o queixoso pode continuar na mesma descontente mas os outros internautas terão possibilidade de visualizar o teor das mensagens e retirar delas uma ideia positiva da organização em causa.

Pois através da rede social *Facebook* qualquer utilizador pode ver a hora em que a mensagem pelo utilizador foi enviada, assim como a hora em que a empresa respondeu. No teor da mensagem, qualquer usuário podia ver a solução proposta ao queixoso. Depois desta troca de mensagens na página oficial da empresa no *Facebook*, a Portugal Telecom não respondeu mais remetendo, assim, a resolução do problema para outras vias.

Foi referido no texto acima, segundo a empresa *All Image* (2012), que este procedimento é errado, pois os outros usuários não conseguem aceder à informação da resolução do problema o que impossibilita aos utilizadores de ter uma opinião positiva da empresa.

Outro caso também é o da empresa ENSITEL que reagiu mal a uma crítica que uma cliente³ fez no seu blogue pessoal. A empresa requereu que a cliente apagasse as críticas, o que levou a que a cliente divulgasse a situação informação nas mais diversas

² Citação retirada na notícia “Empresas devem monitorar redes sociais para evitar problemas com críticas e ataques”

redes sociais. Esta exigência da empresa provocou uma onda geral de indignação nas redes sociais, pela defesa de um sentimento muito estimado como o da liberdade de expressão.

A reclamação da cliente teve origem numa recusa da empresa em trocar um telemóvel defeituoso, após uma série de tentativas de troca e de devolução do dinheiro. É uma situação dos novos tempos impulsionada pelas redes sociais: a cliente queixa-se da marca num blogue, a história ganha protagonismo nas redes sociais e a empresa quer que as críticas *online* sejam apagadas. O caso foi para tribunal e a cliente perdeu mas a Enritel acusou os estragos provocados por toda esta situação. A empresa sentiu mesmo necessidade de emitir um comunicado em que avançava a decisão de retirar a queixa com a promessa de que, no futuro, estariam mais atentos ao que os seus *stakeholders* dissessem *online*.

Hoje as empresas precisam de criar uma estratégia de comunicação para os meios *online*, devidamente enquadrada com a estratégia de comunicação *offline*. Para além de que, devem estar permanentemente disponíveis para responder aos seguidores da empresa.

³ Informação disponível em: <http://publico.pt/1472817>

CAPÍTULO IV

NEGOCIAÇÃO | RESOLUÇÃO DE CONFLITOS | MEDIAÇÃO DE CONFLITOS | ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DOS STAKEHOLDERS |

4.1. NEGOCIAÇÃO

Os processos negociais têm vindo a assumir bastante importância no que toca à gestão dos conflitos Cunha e Leitão (2011, p.37), presentes em todo o universo organizacional, quer em pequenas e médias empresas, quer em grandes empresas (Barros, 2006).

Portanto, a negociação é um processo no qual os indivíduos procuram alcançar um compromisso que esteja de acordo com a satisfação de ambos Kennedy (1998). Só poderá existir negociação, se existirem duas partes (pelo menos) a interagir (Lewicki, *et alii*, 2001).

Qualquer iniciativa empresarial implica um processo de negociação pelas suas potencialidades e pelo processo de descoberta de soluções eficazes relativamente a um conflito (Cunha e Leitão, 2011).

Hoje em dia, a negociação ainda é um processo difícil de ser conduzido (Allain, 2009; Fisher, *et alii*, 2001). No entanto, é um excelente meio para gerir e encontrar soluções relativamente a conflitos que possam existir entre pessoas (Medina, 2001).

O processo de negociação implica conhecer qual o comportamento que o negociador/Relações Públicas deve adotar no momento da negociação. Alguns estudos referem que uma atitude confiante pode ajudar a solucionar o problema (Cunha e Leitão, 2011).

A questão da confiança é uma questão que é relativa dependendo da perspetiva. Segundo alguns autores, o excesso de confiança tem o seu lado bom a longo prazo, mas

também por ter repercussões negativas a curto prazo (Jesuíno, 1992). Assim, a longo prazo, o excesso de confiança pode ser interpretado como sendo o resultado de auto eficiência Bandura, (1977) *cit in* Cabecinhas (1995) o que aumenta as probabilidades de o indivíduo ter sucesso.

Contudo, alguns investigadores observaram que a curto prazo, o excesso de confiança interfere com a negociação e leva a que esta seja feita de forma incorreta (Jesuíno, 1992); o excesso de confiança pode levar a que pessoa tenha uma atitude inflexível, a menores concessões e à sub-otimização das negociações (Cabecinhas, 1995, p.12). Logo, leva a que os negociadores mais realistas e com uma visão mais alargada dos resultados finais tenham maiores possibilidades de êxito na negociação (Jesuíno, 1992).

O processo de negociação segue três pressupostos: deve-se chegar a um acordo; a negociação deve ser eficiente; deve melhorar o problema e a relação entre as partes envolvidas (Fisher, 2008).

Para conseguir estes objetivos é preciso delinear algumas estratégias. Os negociadores devem antecipar na negociação, devendo preparar-se com antecedência (Lewicki, *et alii*, 2001).

A negociação tem sido fruto de estudos por vários investigadores motivados pelo esfinge da tomada de decisão que, segundo Kennedy (1998, p.24): é ética; exige um consentimento voluntário por ambas as partes; permite a garantia de que nenhuma das partes é “obrigado” a concordar; e permite estabelecer um elo de ligação.

Logo, um processo conflituoso envolve sempre um processo de negociação, onde a empresa tem a oportunidade de apresentar soluções aos *stakeholders* que, por sua vez, têm o poder de decidir.

No entanto, foi constado por Lax e Sebenius (1986) que as negociações envolvem, por vezes, sujeitos que têm os mesmos objetivos e que, por isso, não conseguem tomar consciência da questão. Quando isso ocorre, existe então um conflito “ilusório”: os envolventes acham que os interesses são opostos mas, na verdade, partilham as mesmas opiniões acerca do assunto (Pruitt e Carnevale, 1993).

Neste sentido, e na ótica de vários autores, os negociadores, na hora de começarem um processo de negociação, esperam que os interesses não sejam os mesmos, logo que exista incompatibilidade nos objetivos (Cabecinhas, 1995).

Num processo de negociação, o comportamento das partes envolvidas é um fator significativo; analisando as atitudes dos indivíduos, é possível traçar uma estratégia para aumentar a produtividade da empresa (Carneiro, *et alii*, 2011).

4.2. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A partir do momento em que existe uma possível negociação, existe por parte das pessoas um sentido de colaboração em resolver o conflito existente. A colaboração permite que as pessoas trabalhem em equipa à procura de vantagens para todas as partes.

É importante na resolução de conflitos que ambas as partes tenham noção que o fator “Comunicação” é fundamental para que *a posteriori* haja possibilidade para encontrar alguma estratégia que possa resolver o conflito.

Vários teóricos estudaram a questão da resolução de conflitos no sentido de descobrir como é que o conflito se pode resolver. Blake e Mouton (1964) distinguiram três tipos de abordagens estratégicas relativas à negociação numa situação de conflito: *win-lose*, *lose-lose* ou *win-win*.

A técnica de negociação *win-lose* é uma estratégia bastante frequente (Fisher, 1985, 2000) tendo em conta que a sociedade atual apreende os comportamentos do conflito como negativo/destrutivos: concorrência, dominação, agressividade, defesa (Ibidem, p.4-5). Esta estratégia implica que uma pessoa fica a ganhar e outra a perder. O melhor exemplo deste tipo de situação é qualquer sistema de votações, como é o caso das eleições eleitorais (Ibidem, p.5).

Portanto, o resultado final desta estratégia é ter um vencedor que é superior ao vencido (Ibidem, p.5). A outra parte vencida retira-se com insatisfação e tende a preparar outro conflito. A longo prazo, podem ambos perder (Ibidem, p.5).

A perspetiva *lose-lose* é considerada uma das mais simples devido ao seu resultado. A discordância é algo visto como inevitável, permitindo então alcançar uma satisfação apenas parcial (Ibidem, p.5) porque nenhuma das partes está disposta a cooperar. Os custos são menores do que a abordagem *win-lose*; no entanto, quem utiliza esta estratégia pode querer dividir apenas as opiniões e evitar a abordagem do *win-lose* e o seu resultado (Ibidem).

Já a estratégia do *win-win* pauta por maximizar os objetivos através da cooperação das duas (ou mais) partes envolvidas (Ibidem). Aqui o conflito é visto como sendo positivo, algo que tenha que ser resolvido. Logo, os envolventes apoiam-se nas necessidades que querem obter com a resolução do conflito e analisam alternativas para chegar a um acordo onde ambos saem a ganhar. Ambas as partes enfatizam as metas em comum. A comunicação não é afetada por qualquer tipo de ruído e os comportamentos dos envolvidos são de confiança em vez de hostilidade e suspeita. Este tipo de estratégias requer uma postura paciente e alguma sabedoria no que toca às relações humanas e resolução de conflitos (Ibidem).

Também March e Simões (1958) definem algumas estratégias para a resolução de conflitos. Estes propõem uma base estratégica baseada em:

- 1) Resolução de problemas,
- 2) Persuasão,
- 3) Negociação,
- 4) Política.

A resolução de conflitos (1) é uma estratégia na qual as pessoas envolvidas no conflito têm objetivos em comum e procuram uma solução que permita a satisfação de ambas as partes. A partir daí, existe uma ótima troca de informação e um comportamento cooperativo para identificar novas alternativas (Pruit, 1981).

A questão da persuasão (2) é uma estratégia eficaz para a pessoa que tenta, de alguma forma, modificar os critérios de decisão da outra parte numa tentativa de alcançarem um resultado positivo, com objetivos comuns. Permite, desta maneira, chegar a objetivos semelhantes reduzindo as diferenças entre as duas partes (Ibidem).

A parte da negociação (3) é considerada uma forma de solucionar um conflito apenas quando partes envolvidas são análogos, mas estes não se apercebem disso. Portanto, ambas as partes podem ficar a perder se as metas consideradas como semelhantes não forem assim percebidas (Ibidem)

A política (4) é uma estratégia escolhida quando existe de ambas as partes uma discordância em relação aos objetivos e requer a ajuda de uma terceira pessoa neutra devido à incapacidade das pessoas envolvidas no conflito em resolvê-lo (Ibidem).

A escolha das estratégias depende sempre do tipo de relação que cada ser humano tem para com o outro. Por sua vez, a estratégia escolhida influencia também a relação entre as pessoas envolvidas e determinará se a qualidade da relação é melhorada (ou não) (Sashi, 2011).

4.3. MEDIÇÃO DE CONFLITOS

A mediação de conflitos é uma arte da persuasão Boristoff *et alii* (1989) e faz parte da vida de um Relações Públicas, visto que consiste em persuadir o grupo que se encontra numa situação de conflito (Ibidem). É composta por uma série de estratégias e técnicas que permitem analisar a situação conflituosa e encontrar uma solução.

A mediação de conflitos é definida como sendo um método de resolução de conflitos onde as partes interessadas recorrem a uma terceira entidade que se mantenha neutra em todo o processo, em busca de minimizar a situação e solucioná-los de forma a satisfazer ambas as partes (Brown e Marriott, 1999).

Portanto, um Relações Públicas não é apenas um estratega, mas também um negociador e um mediador quando se trata dos conflitos. Um mediador deve, então, e segundo Borisoff *et alii* (1989) ser capaz de:

- Ser credível no grupo;
- Ser neutro no grupo;
- Manter um elo de ligação com o grupo e uma boa comunicação;
- Ajudar o grupo a entender as causas do conflito e a solucioná-lo;
- Prestar atenção a qualquer sinal que o grupo esteja a ter no que toca à resolução do conflito;
- Transmitir bem a informação que foi dada pelo grupo;
- Tratar de manter o bom funcionamento dos canais de comunicação;
- Ser discreto na forma como se comunica a informação.

4.4. ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Qualquer empresa está sujeita a diversos incidentes na hora de prestar serviços ao cliente. Desta forma, é importante que a organização saiba recuperar o seu cliente, analisando as falhas ocorridas e agindo de maneira a que o cliente continue satisfeito com a organização (Hart, *et alii*, 1990; Hoffman e Bateson, 2006; Grönroos, 2007).

Deste modo, a recuperação de cliente é definida como sendo uma correção que a organização faz em relação a uma falha do serviço perante o cliente (Gronroos, 1988).

A retificação da falha de um serviço tem um impacto positivo junto dos *stakeholders* visto que afeta a satisfação destes perante o serviço prestado. Assim, é importante que a organização leve a cabo uma boa recuperação dos *stakeholders* (Kelley, *et alii*, 1993). As lacunas na recuperação podem levar o cliente a adotar um comportamento diferente em relação à empresa.

Para que a empresa recupera o seu cliente, esta deve ter em consideração alguns elementos fundamentais tais como:

- O conhecimento da situação conflituosa, ou seja, conhecer a génese do conflito;
- Pedir desculpa Bitner, Booms, e Tetreault (1990) no entanto um pedido de desculpas não é eficiente se for apenas isso a ação tomada por parte da empresa (Hoffman, Kelley, e Rotasky,1995);
- A empresa deve dar assistência ao cliente Kelley, Hoffman, e Davis (1993) porque os *stakeholders* querem é uma compensação, um ganho (Smith *et alii* 1999). A assistência, por si só, já é uma boa recuperação de cliente porque envolve um pagamento (Levesque e McDougall, 2000);
- A empatia (Gruber, *et alii*, 2006);
- A ação de correção (Johnston e Fern, 1999).

Em suma, uma compensação justa e uma boa assistência poderão aumentar o nível de satisfação do *stakeholder* (Levesque e McDougall, 2000).

A questão da recuperação dos *stakeholders* foi considerada como sendo uma das chaves fundamentais Tax e Brown (1998) para fortalecer a fidelização dos *stakeholders* e, assim, levar a que estes voltem a efetuar uma compra na empresa Tax e Chandrashekar (1998) aumentando os lucros da empresa (Ibidem).

Neste contexto, e como visto no *GAPS MODELS*, existem várias falhas que podem ocorrer nos serviços de uma organização. Sendo, portanto, importante corrigir essas falhas, Figueredo *et alii cit in* Kelley *et alii* (1993) procuraram também categorizar as falhas do serviço, propondo uma lista de quinze elementos:

- Atribuir um desconto ao cliente;
- Corrigir a falha do serviço;
- Intervenção de um membro da organização;
- Correção *plus*: Corrigir ainda mais;
- Trocar o produto;
- Pedir desculpas;
- Reembolsar o cliente;
- Necessidade do cliente começar a correção;
- Dar um vale de desconto ao cliente;
- Correção não satisfatória;
- A recuperação do cliente piorou a situação;
- A empresa não recuperou o cliente.

Através desta lista, observa-se que existem algumas técnicas por parte da empresa para com o *stakeholder* para que este possa voltar a consumir na empresa. Algumas das técnicas são bastante conhecidas como a atribuição de um desconto ao cliente que, sem dúvida, leva o *stakeholder* a consumir novamente e dar, assim, uma segunda oportunidade à empresa.

No entanto, as estratégias de recuperação de cliente podem ser variadas consoante o tipo de problema (Smith, *et alii*, 1999). Adotar uma estratégia de recuperação de *stakeholders* eficaz poderá satisfazer o cliente visto que se dá um reforço da confiança dos *stakeholders* (Sangareddy, *et alii*, 2009).

Smith e Bolton, (2002) e Smith, Bolton e Wagner, (1999) apontam para o facto de uma estratégia de recuperação de cliente levar a um fenómeno chamado “recovery paradox”. Este paradoxo ocorre quando o cliente sai ainda mais satisfeito com a empresa mesmo depois de uma falha de serviço. Portanto, um esforço de recuperação de *stakeholders* bem-sucedido poderá até aumentar a sua satisfação perante a empresa (Bitner, *et alii*, 1990).

Por conseqüente, ao propor ao *stakeholder* soluções sagazes, a organização em causa tem possibilidades de satisfazer ainda o seu cliente (Chang, 2008).

Desta forma, a relação empresa-*stakeholder* continua no mesmo patamar subsistindo, apesar das ocorrências, uma forte ligação entre eles pela forma como a empresa lidou com a recuperação do *stakeholder*.

PARTE II
INVESTIGAÇÃO
QUALITATIVA E
INTERPRETATIVA

CÁPITULO V

PROBLEMA A INVESTIGAR | QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO | METODOLOGIA | RECOLHA DE DADOS | ENTREVISTA |

Este capítulo visa recapitular as hipóteses iniciais do estudo assim como entender o modelo de análise e os métodos utilizados nesta investigação.

5.1. PROBLEMA A INVESTIGAR

Vivemos atualmente numa realidade cada vez mais competitiva (Smith *et alii*, 1999), onde as empresas prestam cada vez mais atenção ao que os *stakeholders* dizem. Para conseguir a fidelização de um cliente, ou que eles se sintam satisfeito, é fundamental que haja uma boa relação entre a empresa e o *stakeholder*. Porém, como vimos, nem sempre isto acontece; o conflito faz parte da vida das organizações Mcintyre (2007), seja ele ao nível interno ou externo. Portanto, as empresas devem estar preparadas para enfrentar situações de conflito, tendo em consideração possíveis ações corretivas (Barros, 2007). Por tudo o que já foi aqui exposto, a resolução de conflitos tem vindo a assumir grande importância junto dos responsáveis de comunicação das empresas, que necessitam cada vez mais de fidelizar os *stakeholders*, por isso, é importante estudar as perspetivas das 100 maiores empresas de Portugal.

5.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

No início do estudo foram elaboradas questões pertinentes relativamente a esta investigação:

Perguntas de investigação

Como identificar os conflitos nas organizações e resolvê-los de maneira a manter o bom entendimento com os *stakeholders*?

Como os responsáveis de comunicação das 100 maiores empresas de Portugal perspetivam o conflito?

Neste sentido, procura-se, nesta fase, encontrar as respostas para estas questões.

5.3. METODOLOGIA

Tendo em conta que se pretende estudar um fenómeno social complexo, como é o tema da gestão de conflitos nas organizações, a pesquisa qualitativa foi considerada o método mais adequado para alcançar uma análise geral do conflito e da negociação percebida pelas cem maiores empresas portuguesas.

a pesquisa qualitativa tem como objectivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes em um determinado problema de pesquisa, a amostra geralmente se dá através de um pequeno número de casos (especialistas), não necessariamente representativos, e a colecta e análise de dados podem ser não estruturadas e não estatísticas respectivamente, nos processos de categorização das variáveis e posteriores interpretações (Malhotra, 2001)

A pesquisa qualitativa passa por três etapas, segundo (Bardin, 2006). Uma pré-análise que consiste em organizar todo o material em estudo resumindo as ideias iniciais, em quatro etapas: (1) a leitura flutuante do material para poder ter conhecimento do texto; (2) a escolha dos documentos visto que nem todo o material será utilizado, mas sim, o que realmente vai ao encontro da revisão bibliográfica e dos nossos objetivos da investigação em causa; (3) a formulação das hipóteses e dos objetivos do estudo; (4) a referenciação dos índices e a elaboração de marcadores que permite recortes do texto em análise (Bardin, 2006).

Numa segunda fase é importante explorar o texto que dispomos e classificar o texto em categorias ou sistemas de codificação, identificar as unidades de registo, ou seja, compreender e escolher palavras que tem o mesmo significado e torná-las numa unidade base. Como tal, é crucial analisar as unidades de contexto das entrevistas para que se possa compreender o significado exata da mensagem (Ibidem).

A terceira etapa da análise de conteúdo corresponde ao tratamento dos resultados e da sua interpretação. É nesta fase que se procede a uma análise crítica de toda a informação recolhida (Ibidem).

5.4. PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS

Para estudar a importância da gestão dos conflitos entre empresas e *stakeholders*, e de forma a dar credibilidade ao estudo, servimo-nos do caso das maiores empresas de Portugal, tendo em conta a liderança no mercado na qual encontrou-se a listagem no Diário Económico. Das 100 empresas contactadas para dar resposta ao questionário, obtivemos 22 respostas:

Tabela 5: Mapa de respostas das 100 maiores empresas portuguesas.

Empresas	Entrevistas respondidas
100	22

Elaboração: Fonte própria.

As empresas em estudo pertencem a diferentes setores de atividade, como está patente na tabela abaixo.

Tabela 6: Setores de atividade das 22 empresas entrevistadas.

Empresas	Setor de atividade
1	Indústria de Construção
2	Hipermercados
3	Auto Indústria
4	Sector Alimentar
5	Energia
6	Bebidas
7	Transporte
8	Energia
9	Bens de Consumo
10	Auto Indústria
11	Industria
12	Telecomunicações
13	Eletrrodomésticos
14	Petróleo
15	Transporte
16	Petróleo
17	Bens de consumo
18	Telecomunicações
19	Eletrónica
20	Engenharia
21	Distribuição Farmacêutica
22	Telecomunicações

Fonte: Elaboração própria

5.5. A ENTREVISTA

No que diz respeito à recolha de dados, a entrevista, além de ser umas das técnicas de investigação qualitativa mais importantes, parece ser o instrumento mais adequado para este trabalho de investigação. Atente-se que, as entrevistas fornecem dados importantes, no sentido em que focam diretamente o objeto de estudo e revelam a forma como as pessoas apreendem o que acontece, permitindo ao investigador fazer inferências sobre as causas percebidas.

Neste estudo, a entrevista teve como objetivo compreender e saber como é que os conflitos na vida profissional são percebidos pelos responsáveis de comunicação das 22 maiores empresas portuguesas.

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, seguindo um guião pré-estabelecido. Sabendo que uma entrevista

“ (...) consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, dirigida por uma delas com o objectivo de obter mais informações sobre a outra” (Bogdan e Biklen, 1994, p.134),

Optou-se por uma entrevista estruturada tendo em conta o número de perguntas e conceitos relevantes para o estudo em causa. A opção por perguntas abertas deu aos entrevistados a possibilidade de responder de acordo com os casos ocorridos na sua empresa. Ademais, percebeu-se o entendimento de cada entrevistado relativamente a cada questão, notando-se por vezes respostas divergentes tendo em conta a envolvimento de cada um no local de trabalho.

As entrevistas foram, assim, efetuadas por telefone e por *Skype* sendo que, em primeiro lugar, foi estabelecido contacto via correio eletrónico para informar o entrevistado do objetivo da investigação, do seu contexto e da sua relevância. De seguida, foi referido o número de perguntas colocadas, e a duração máxima das entrevistas.

Segue-se o guião da entrevista para uma maior compreensão dos dados que se obteve nesta investigação.

Tabela 7: Guião da entrevista

Corpo da entrevista	Elementos
Perguntas abertas	13
Duração mínima	6 minutos e 58 segundos
Duração máxima	16 minutos e 36 segundos
Meios de comunicação utilizados	Telefone e <i>Skype</i>

Fonte: Elaboração própria.

5.5.1. CATEGORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados têm em média entre 5 e 17 anos de serviço na empresa. Relativamente ao género dos entrevistados, 63% dos entrevistados foram do sexo feminino e 37% do sexo masculino. Todos aparentavam ter em média entre 35 anos e 55 anos.

5.5.2. CORPO DA ENTREVISTA

Todas as perguntas foram orientadas de modo a permitir que os inquiridos expressem as suas opiniões sobre aspetos que considerem importantes em relação ao tema em estudo. Desta forma, apresenta-se de seguida as perguntas, justificando a pertinência de cada uma:

Tabela 8: Pertinência analítica das perguntas realizadas aos entrevistados.

Perguntas	Pertinência analítica
Para si qual é a origem do conflito?	Identificação do surgimento do conflito para compreender a perceção que cada entrevistado tem em relação ao conflito.
Descreva como é que aborda o conflito na sua vida profissional e privada, existe alguma diferença?	Perceber se o conflito é percecionado da mesma forma e compreender as suas diferenças assim como a visão que cada um tem acerca dos diferentes tipos de conflitos.
Qual a sua principal preocupação no que se refere ao conflito?	Compreender o que realmente é importante para um responsável de comunicação no momento de se deparar com um conflito.
Explique as diferenças que encontra quando lida com conflito dentro duma equipa de indivíduos que já conhece previamente e entre uma equipa de pessoas com quem nunca trabalhou.	Compreender se o conflito é visto de forma diferente quando se conhece a pessoa. Procurou-se entender se existe entraves quando não se conhece a pessoa.
Descreva o que é mais importante para si, a tomada de uma decisão justa ou o resultado final.	Perceber a mente dos responsáveis de comunicação no que toca à decisão final de uma situação conflituosa.
De que forma pensa que o feedback dos seus colegas relativamente ao seu comportamento poderá ser importante na sua decisão?	Entender se a opinião dos colaboradores é fundamental na decisão do responsável de comunicação para resolver o conflito.
Em que medida é que poderá o feedback ser uma ferramenta importante no local de trabalho?	Compreender a relevância da comunicação e opinião entre os colaboradores para que o conflito externo seja minimizado.
Explique como é que resolve um conflito em que esteja envolvido.	Compreender as técnicas utilizadas relativamente à resolução do conflito.
O que pensa sobre a elaboração de um mapa de argumentação durante o conflito para expor as fraquezas e para tentar entender o conflito?	Ver se os planos preventivos são necessários (ou não) para a resolução de um conflito.
Qual é a sua opinião acerca de promover a liberdade de opinião no local de trabalho para que as pessoas se sintam livres para criticar abertamente os argumentos umas das outras?	Verificar se existe liberdade de expressão dentro duma equipa interna para tentar concluir se o facto de haver <i>feedback</i> minimiza o conflito interno ou externo.
Como é que aborda uma negociação?	Esta resposta pode ajudar a compreender como é feito o processo de resolução do conflito.

O que significa para si ganhar uma negociação?	Mostrar a mente dos responsáveis de comunicação relativamente ao cliente.
Para si quais é que são as principais competências que um líder competente na gestão de conflitos deve ter?	Identificar as competências que um responsável de comunicação deve ter para o bom domínio da gestão de um conflito.

CÁPITULO VI

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS |

Depois da recolha dos dados através das entrevistas, segue-se o seu processamento por meio de procedimentos analíticos. Tratando-se este de um estudo qualitativo, e tendo em consideração a técnica de investigação utilizada, a análise teve de ser inevitavelmente guiada e enquadrada a partir das teorias gerais da análise de conteúdo.

Na escolha do procedimento de análise de dados foi tido em conta que a

“descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador” (Chizzotti, 2006, p. 98).

Assim, este capítulo apresenta uma síntese e análise das 22 entrevistas realizadas.

6.1. A GENÈSE DO CONFLITO

A perceção da origem do conflito está bem clara na mente dos diretores de comunicação. De facto, a origem do conflito podem ser estes diversos conceitos.

Gráfico 3: A origem do conflito



Como ficou explanado, na teoria, o conflito não tem uma definição concreta, passando por todas estes conceitos descodificados na unidade de texto das entrevistas às 22 empresas.

6.2. DIFERENÇAS DO CONFLITO NA ESFERA PRIVADA E PROFISSIONAL

Relativamente à existência de diferença do conflito na vida privada e profissional, as respostas foram bastante interessantes tendo em conta que nesta questão existem diferenças de opiniões.

Repare-se que, quase metade dos entrevistados (10) assinala que não existem diferenças porque o conflito é visto com as mesmas características.

Não, acho que o conflito deverá ser visto devidamente aprofundado, analisado com toda a calma, bom senso e vontade de querer resolvê-lo.

E11

Não, não existe diferença. Resolvem-se os conflitos com recurso ao diálogo e pro-atividade em ambas as situações.

E18

Nas duas realidades tento ver o conflito pela outra parte do conflito, ou seja, pondo-me no lugar das outras partes. E depois tento sempre falar com as partes de modo a que se minimizem ou mesmo desapareçam.

E20

No entanto, outros entrevistados (12) denotam que existem algumas diferenças, com características distintas, explanadas na tabela abaixo:

Tabela 9: Diferenças entre o conflito profissional e privado.

<u>Nível profissional</u>	<u>Nível privado</u>
Razão ao cliente	Discussão de ideias
Boa postura	Motivações diferentes
Cuidado com a linguagem verbal	Mais franqueza
Calma/delicadeza	Calma
Respeito	Respeito
Ouvir o cliente/ Colaborante	Ouvir
Comunicar com o cliente	Comunicar
Empatia	Comportamento irracional
Desdramatização	Sentimentos
Consenso	Consequências diferentes
Proatividade	-----
Tempo	-----

Fonte: elaboração própria.

A tabela 9 mostra que o conflito é visto como uma questão de atitude, uma vez que os entrevistados realçam características diferentes nos conflitos na esfera profissional e na esfera privada. De facto, os objetivos tanto ao nível do conflito profissional como privado são semelhantes no entanto, o resultado final é visto como sendo diferente por alguns entrevistados, como se pode constatar pelas características identificadas nos depoimentos abaixo:

Existe uma diferença entre as duas, porque numa situação profissional, tem que se manter uma postura para que não haja uma má imagem de nós na empresa; no campo pessoal, podemos ser mais francos com a pessoa.

Sim, existem diferenças porque na vida privada os conflitos são mais difíceis de resolver porque envolvem diversos sentimentos, que na vida profissional se seguirmos diversos pontos para o qual fomos treinados para os gerir, resolvemo-los mais facilmente, mas não existe regra sem exceção.

E9

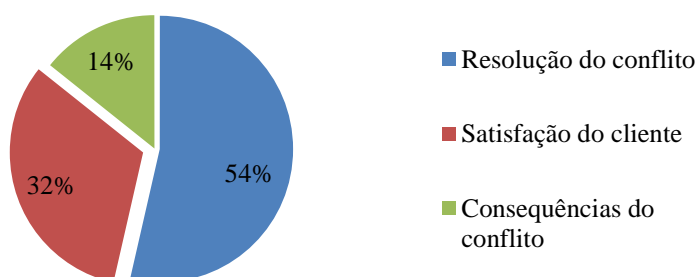
Na vida profissional o conflito tem ser resolvido o mais rápido possível, para influenciar o mínimo a dinâmica da empresa. Também deve ficar completamente resolvido, caso contrário potencia a falta de produtividade/despedimentos surgindo daí consequências que podem ser gravosas, quer para a estrutura da empresa, quer para a estrutura individual. Na vida pessoal o modo de resolução do conflito acarreta consequências que afetam um círculo menor de pessoas.

E22

6.3. AS CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO

Neste sentido, é importante compreender qual será a maior preocupação dos responsáveis de comunicação numa situação de conflito.

Gráfico 4: preocupação relativamente ao conflito



Neste gráfico é notório que a resolução do conflito prevalece na mente dos entrevistados no entanto segue-se imediatamente a satisfação do cliente como algo também fundamental, devido às consequências como a baixa produtividade, a má imagem da empresa, a instabilidade profissional e os resultados do conflito.

Nos depoimentos que se seguem compreende-se que a visão dos entrevistados divergem pois cada empresa tem um objetivo a seguir.

A resolução do conflito é uma das grandes preocupações que as empresas têm porque:

(...) Quando estou no meio de um conflito a minha única prioridade para mim é saber como vai acabar o conflito, tentando sempre ouvir e por vezes dar razão ao cliente. Isso também é importante.

E 8

A minha principal preocupação é resolve-lo de modo a que eu não tenha problemas no trabalho ou que traga consequências para a empresa e que consiga ao mesmo tempo ajudar o cliente no sentido deste ficar satisfeito. De um modo geral a preocupação na resolução do conflito é que este se acabe por resolver não prejudicando nenhuma das partes interessadas, ou seja, o cliente e nós, ou seja a empresa.

E14

Vejamos o que entendem os entrevistados como possíveis consequências do conflito.

A imagem da empresa tem que ser sempre preservada e portanto, a minha maior preocupação é que o cliente tenha uma má impressão logo.

E7

Manter a imagem da empresa e conseguir dirimi-lo (o conflito).

E6

A satisfação do cliente é também vista como uma preocupação para os entrevistados.

Que ambas as partes se entendam e que retirem benefícios do conflito. Portanto que a empresa deixa o cliente satisfeito e logo ganhamos com isso.

E9

Que as partes fiquem satisfeitas

E2

6.4. O CONHECIMENTO DO STAKEHOLDER NO CONFLITO

No que concerne às diferenças/semelhanças que os entrevistados encontram quando lidam com o conflito com um cliente/colaborador conhecida e uma pessoa/cliente que não conhecem, obteve-se respostas variadas nas quais:

Tabela 10: O conflito com diferentes pessoas

Existem diferenças	É semelhante
21	1

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, perante este resultado, o próximo passo consiste em compreender as diferenças que existem no âmbito desta questão.

Tabela 11: Diferenças entre pessoas conhecidas e não conhecidas.

Cliente/Colaborador já conhecido pela empresa.	Cliente/Colaborador não conhecido pela empresa.
Características conhecidas	Procurar satisfazer o cliente
Confiança/Relação	Moderação nas palavras
Motivações/valências do cliente conhecidas	Desconhecimento das motivações do cliente
Maior probabilidade de resolução de conflito	Maior preocupação, demonstrar segurança e credibilidade.
Maior facilidade no diálogo	Dar oportunidades ao cliente de conhecer novamente os nossos produtos.
Antever reações	Criar empatia/ diálogo
Ambiente familiar	Discutir ideias
Redução da pressão	Ambiente não familiar
Seleção de argumentação táctica	Bom senso
Estratégia já pré-definida	Soluções do conflito
-----	Identificação dos pontos fracos e fortes

Fonte: Elaboração própria.

Para um melhor entendimento desta questão e para culminar a falta de informação relativamente aos clientes desconhecidos, seria relevante a aplicação de alguns inquéritos por parte das empresas. Neste âmbito, os entrevistados assinalam que um relacionamento cimentado com o cliente por vezes tem o seu lado negativo.

Na minha opinião quando se geram conflitos com indivíduos que já se conhecem acho que estes acabam por ser piores pois as pessoas por vezes dizem coisas que não deviam, pelo facto de já haver uma certa confiança entre eles. Enquanto que se os indivíduos forem estranhos sempre tem alguma moderação nas palavras e nos atos.

E3

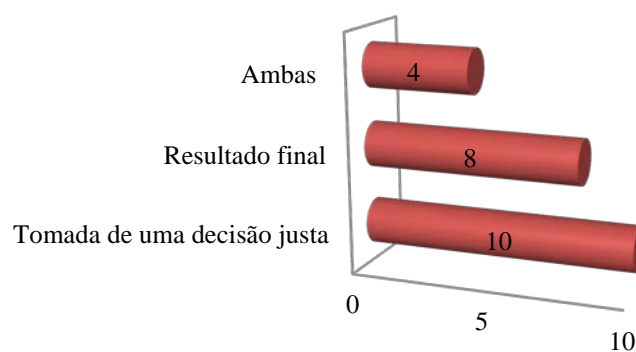
As diferenças são várias no que diz respeito aos indivíduos que já conhecemos, como os conhecemos previamente existem certos cuidados que devemos ter devido às suas características, torna-se difícil porque já se criaram laços. (...)

E11

6.5. RESULTADO DE UMA SITUAÇÃO CONFLITUOSA

Quanto questionados sobre a importância da tomada de uma decisão justa ou de um resultado final numa situação de conflito, os entrevistados responderam:

Gráfico 5: Importância da tomada de decisão



Perante este resultado é importante compreender as razões de cada item acima referido.

Tabela 12: Explicação da resposta dos entrevistados

Tomada de uma decisão justa	Razões
E2	Atitude correta
E5	Bom ambiente, coesão
E6	Evitar conflitos futuros
E10	Benefícios aos clientes
E13	Satisfação do cliente e da empresa; fidelidade do cliente
E22	Acordo mútuo
E18	Decisão justa e ponderada

Fonte: Elaboração própria.

Apoiados no gráfico acima, torna-se importante apresentar as razões que levaram as empresas a responderem o item do resultado final.

Tabela 13: Explicação das respostas dos entrevistados (2)

Resultado final	Razões
E4	Resolução rápida / cultura do “tempo é dinheiro”
E8	Resultado final esperado/ a decisão justa pode não levar a um resultado positivo
E 11	Desde que ambas estejam satisfeitas
E16	Resultado pretendido; o meio não tem qualquer interesse
E21	Atingir os objetivos da empresa

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode observar, a resolução rápida / cultura do “tempo é dinheiro” destaca-se pelo facto de comparar estes dois itens na vida privada e pessoal. Sendo que, enquanto na vida pessoal se procura uma tomada de decisão justa, o resultado final é o mais importante no seu contexto profissional.

Continuando a análise, procura-se agora identificar os entrevistados que escolheram ambas as situações. Vejamos na tabela abaixo as razões:

Tabela 14: Explicação das respostas dos entrevistados (3)

Tomada de uma decisão justa e Resultado final	Razões
E7	Decisão justa implica satisfação do cliente e leva a um bom resultado. Ambos ganham com esta decisão
E12	Decisão justa olhando para o resultado final. Ambas estão interligadas.
E 14	Ambas estão interligadas. A decisão justa para que o resultado final seja o melhor.
E15	Tomada de uma decisão que não seja justa não poderá ter um resultado final positivo.

Fonte: Elaboração própria.

6.6. PERSPETIVAS DE RESOLUÇÃO DO CONFLITO

As empresas em estudo expuseram também o processo de resolução de conflitos, deixando antever como é que o conflito deve ser resolvido.

Tabela 15: Como se resolve o conflito com o cliente.

Ouvir o cliente
Compreender o cliente
Dialogar
Debater ideias
Bom senso
Justeza
Objetividade
Vontade de resolução do problema

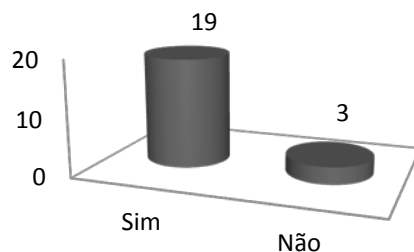
Fonte: Elaboração própria.

Neste âmbito, é de referir a importância que a comunicação tem num processo de resolução de conflito.

6.7. UTILIZAÇÃO DE UM MAPA DE ARGUMENTAÇÃO PARA PREVER SITUAÇÕES DE CONFLITO

De seguida, procurou-se entender quais são as empresas que acham útil o mapa de argumentação durante o conflito para melhor entendê-lo; atente-se que, o mapa de argumentação procura expor todos os tipos de conflitos e propor para cada um deles uma solução eficaz.

Gráfico 6: Importância do mapa de argumentação para as empresas



O mapa de argumentação não é considerado relevante para três empresas entrevistadas. Como nos adiante a E11,

O mais importante é ter uma escuta ativa. Tento entender a razão do ser, o enquadramento do conflito e preparar respostas (...).

Já no entender da E12:

Acho inútil. Não se ganha muito com isso. É na hora, avaliamos a situação, alterando comportamentos, maneiras de estar, revendo situações, dialogando, falando. É assim que se resolvem os conflitos.

A não relevância desta questão também se pode traduzir pela declaração dita por a E20:

Penso que é demasiado artificial e racional.

Neste âmbito, também se obteve respostas em que o mapa de argumentação é fundamental segundo alguns entrevistados. Vejamos a razão da sua importância:

Tabela 16: Mapa de argumentação para antever o conflito

Plano de argumentação
Melhora atitudes
Estratégia de argumentação
Melhor gestão devido á preparação
Melhor entendimento do problema
Maior gestão das fraquezas
Maior preparação/ maior fluidez

Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos entrevistados consideram o mapa de argumentação uma boa ferramenta na resolução de conflitos, avançando que possibilita uma maior preparação e uma melhor gestão da situação. No entanto, ainda existem dúvidas acerca da praticabilidade deste plano.

Sim penso que é uma boa medida a tomar, mas que não terá uma elevada taxa de utilização.

E9

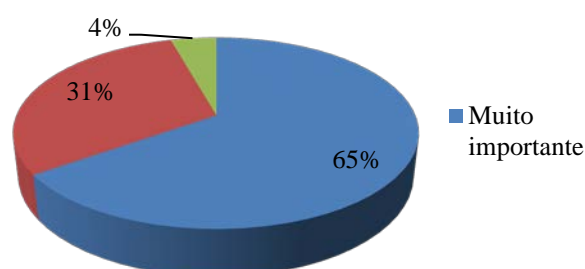
Acho que seria bom, no entanto, isso não acontece no meio profissional tendo em conta a hierarquia de cada pessoa.

E13

6.8. A QUESTÃO DO *FEEDBACK*

À pergunta “ De que forma pensa que o *feedback* dos seus colegas relativamente ao seu comportamento pode ser importante na sua decisão” obteve-se o seguinte resultado.

Gráfico 7: Importância do *feedback* dos colegas de trabalho.



O *feedback* dos colegas de trabalho é entendido como muito importante pela maioria dos entrevistados (gráfico 7), apoiados nas seguintes razões:

Tabela 17: Razões da importância do feedback dos colegas.

Muito importante	Pouco importante	Não tem qualquer mudança na minha atitude
Acordo/ comunicação com os outros para resolução do problema	Comportamento não alterado com o feedback	Cada colaborador responsável pela área que lhe compete.
Feedback é positivo para um resultado bom/ análise do problema de forma mais ampla.	Abordagem diferente da questão	-----
Ouvir Valorizar	Benéfico em caso de dúvidas Dependendo dos colegas	-----
Experiência dos outros é importante/ desenvolvimento profissional	-----	-----
Melhorar estratégias/Otimizar planeamento	-----	-----
Avaliação da nossa performance, da perceção de nós próprios.	-----	-----
Útil para uma tomada de decisão justa	-----	-----
Melhoria no relacionamento entre colegas	-----	-----

Fonte: Elaboração própria.

Os entrevistados que consideram a opinião dos colaboradores pouco importante sustentam a sua resposta no pressuposto de que o feedback nem sempre é positivo.

O feedback dos meus colegas é útil por um lado e mau por outro. Numa situação, eu posso resolver o problema de uma maneira no entanto os meus colegas podem abordá-lo de outra. Claro que ouço as opiniões no entanto a decisão final cabe à pessoa que está com o assunto em mãos, posso ser eu, ou diretamente o diretor da empresa.

E14

Depende dos colegas e da forma de abordagem, mas os inputs são sempre relevantes para melhorar, otimizar planeamento, decisões, consensos e soluções.

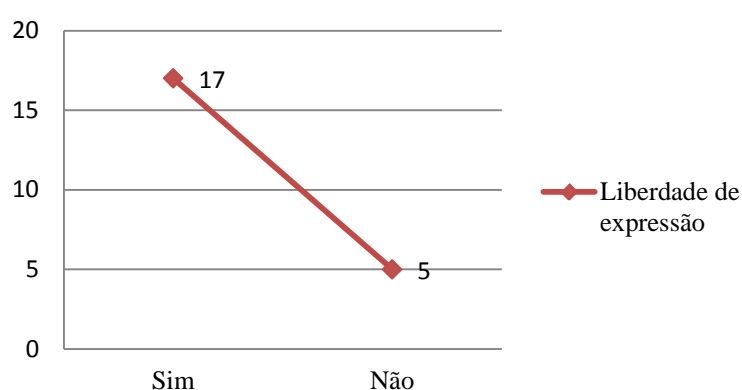
E19

A liberdade de opinião no local de trabalho está por vezes limitada, além de que não é aceite por todos os colaboradores. Por conseguinte, achou-se pertinente compreender se a liberdade de expressão é importante para que cada colaborador possa argumentar e criticar a opinião de outro colaborador.

6.9. LIBERDADE DE EXPRESSÃO NO LOCAL DE TRABALHO

Veja-se pela tabela abaixo como os entrevistados se posicionam acerca da promoção da liberdade de expressão no local de trabalho.

Gráfico 8: Opinião sobre a liberdade de expressão no seio organizacional



De facto, muitos entrevistados não concordam em que haja liberdade de expressão dentro das organizações. Cargos diferentes e conflitos causados pela reação de cada pessoa estão na origem desta afirmação.

A E9 afirma mesmo que:

A liberdade de opinião pode causar conflitos porque existem sempre pessoas que não reagem bem às críticas, terá que ser uma liberdade controlada.

Continuando nesta perspetiva, a E6 afirma:

Acho que não se deve promover a liberdade de opinião no local de trabalho, não existe. Temos todos cargos diferentes, e criticar uma pessoa com um cargo mais importante do que o nosso é correr riscos. Portanto não dá.

Mesmo quando a liberdade de expressão é considerada importante dentro de uma organização, observam-se algumas restrições:

Tabela 18: A importância da liberdade de expressão e as restrições entre colaboradores

Liberdade de expressão	Restrições
Coerente	Limites, barreiras
Pertinência	Respeito pelos outros
Progressão	Não pode ser confundida
Inovação/alteração de estratégias	Não esquecer a parte coletiva
Desenvolvimento de relações	Respeito pela hierarquia de cada colaborador
Ajuda na resolução do conflito/ discussão do problema	Moderação
Abertura ao diálogo	Educação/civismo
Críticas construtivas/ maior criatividade	-----

Fonte: Elaboração própria

A liberdade de expressão é vista sobretudo como uma possibilidade para a apresentação de soluções em situações de conflito.

6.10. A NEGOCIAÇÃO

A negociação é também um conceito importante quando se trata da gestão de conflitos. Os entrevistados explicaram o modo como encaram o processo de negociação:

Tabela 19: Características da negociação e a sua importância.

Características da negociação	Importância da negociação
Entusiasmo	Resolver o conflito/chegar a um acordo
Ouvir o outro	Benefício para a empresa
Ceder/cooperação	Satisfação de ambas as partes
Partilha	Sentimento de felicidade
Compreensão	Conforto emocional
Calma	-----
Moderação do tom de voz	-----
Diálogo/Abordagem direta	-----
Processo de adaptação	-----
Persuasão	-----
Satisfazer o pedido do cliente	-----
Empatia	-----
Determinação/agressividade	-----

Fonte: Elaboração própria

Por fim, é importante entender quais as competências que um líder deve ter para gerir um conflito e conseguir tirar “lucros” dele /satisfação/preenchimento de objetivos.

Tabela 20: Características de um bom líder de gestão de conflitos

Ter empatia	Ser carismático	Ser imparcial
Ser bom ouvinte	Ter uma visão alargada	Ser comunicativo
Ser construtivo	Ter respeito	Ter um poder de persuasão
Ser tolerante	Ser autoconfiante	Ter autocontrolo emocional
Ser organizado	Ter bom senso	Ser seguro nas palavras
Moderar o tom de voz	Saber gerir	Ser perseverante
Ser inteligente	Ter autoestima	Ser determinado
Ser compreensivo	Não dramatizar	Ter um poder de retórica
Ter boa capacidade de decisão	Ser leal	Ser criativo
Ser justo	Ter uma boa postura	-----

Fonte: Elaboração própria

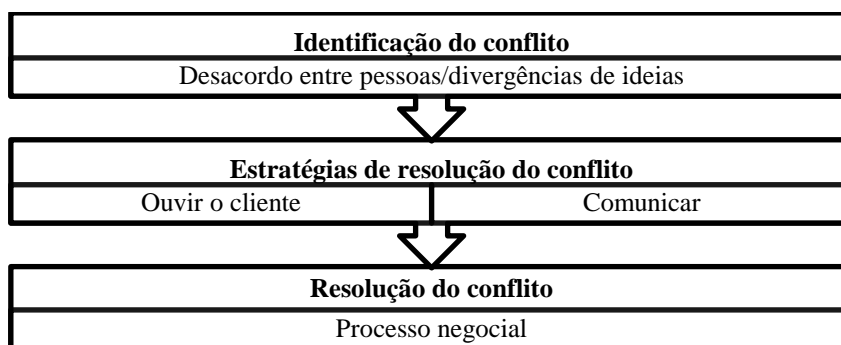
Todas estas características foram repetidas ao longo de todas as entrevistas realizadas. De facto, nota-se que existe aqui concordância no que toca ao líder de gestão de conflitos.

6.11. A GESTÃO DE CONFLITOS

Recapitulando, a gestão do conflito tem que passar, numa primeira fase, pela sua identificação, a projeção da sua resolução e a sua resolução

Para tal, identificam-se, através das entrevistas, três fatores no que toca à gestão de conflitos:

Gráfico 9: Processo de gestão de conflito



Fonte: Elaboração própria

Consoante o gráfico acima referido, a primeira etapa da gestão de qualquer conflito passa pela identificação do conflito, ou seja, perceber a origem do conflito como indica a E14:

Na minha opinião a origem do conflito é quando duas pessoas entram em desacordo pelo motivo de uma não estar satisfeita com o serviço da outra.

A estratégia de resolução do conflito da empresa 14 é:

Quando surge alguma reclamação é logo um motivo para haver um conflito pois o cliente se está a reclamar é porque algo não está bem e este encontra-se de certa forma exaltado. Acima de tudo ouço e questiono para perceber mesmo e chegar à origem do problema. O cliente tem de se acalmar e dar-me os elementos necessários para que eu o possa auxiliar na resolução. É muito importante quando o cliente percebe que eu entendi qual o assunto e estou a fazer tudo para o resolver.

O processo negocial da resolução do conflito passa por duas questões presentes no guião da entrevista nomeadamente a primeira “Como é que aborda uma negociação?”

Tento satisfazer o pedido do cliente tendo em atenção os objetivos da empresa.

E14

e “O que significa para si ganhar uma negociação?”

Ganhar uma negociação é quando consigo atingir o objetivo de satisfazer o cliente atingindo ao mesmo tempo o objetivo da empresa. Por exemplo, o principal objetivo da empresa é fazer o negócio de modo a ter lucros no entanto devemos ter em atenção a satisfação do cliente. Este tem de ficar satisfeito para que continua a usufruir do serviço.

E14

Para a E14 o cliente é a sua principal preocupação ao longo de um processo de gestão de conflito pelo que, o objetivo desta empresa é a satisfação dos seus clientes.

6.12. QUALIDADES DE UM LÍDER DE GESTÃO DE CONFLITOS

À luz das competências do líder da gestão de conflitos, vejamos como as empresas ganham uma negociação.

A empresa 13 argumenta que

Quando ganho uma negociação, é uma satisfação porque o meu poder de persuasão foi suficientemente bom para convencer o cliente a aderir aos nossos serviços (...)

Logo, a competência que um líder deve ter na gestão de conflitos é:

- Poder de persuasão;
- Poder de retórica;
- Ouvir o cliente;
- Empatia.

A empresa 2 declara:

Tem que se distinguir o ganhar do nós temos razão e portanto a nossa opinião é que é válida e ganhar do coletivo da empresa. As vezes o ganhar pode não ser o nosso ganhar pessoal. As vezes não é fácil gerir e de conferir. O ganhar tem que ser sempre o ganhar em termos da empresa, ganhar em termos de sucesso da empresa de cumprir os objetivos da empresa

Portanto, na filosofia desta empresa, os objetivos só se conseguem atingir com:

- Bom senso;
- Moderação;
- Calma;
- Poder negocial.

6.13. A COLABORAÇÃO DA EQUIPA NA DECISÃO FINAL

Em relação ao *feedback* dos colegas na hora de uma decisão, a empresa 22 declara:

Todas as opiniões são de valorizar, até porque nos fazem ver os diferentes pontos de vista e analisar os problemas de forma mais amplo.

Contudo, a E22 acrescenta que a total liberdade de expressão no local de trabalho não é aconselhável uma vez que:

Se a forma de o fazer fosse controlada e verificada podia ser feita, mas não se deve deixar o assunto em aberto para qualquer trabalhador, pois seria feito sem regras e podia originar problemas.

Outro ponto de vista acerca desta questão é exposto pela empresa 15 que afirma

O feedback serve dentro do plano profissional para nos apontar falhas possíveis de correções, todas devem ser pesadas e analisadas, temos que saber filtrar o retorno positivo e o negativo, para que possamos alinhar e com isso podermos decidir o melhor padrão a ser seguido.

Relativamente à liberdade de opinião, esta afirma que:

(...) nem sempre a total liberdade de opinião é positiva num local de trabalho, assim como existem pessoas que aceitam facilmente as opiniões, existem outras que não aceitam essas opiniões facilmente, deve sempre existir o bom senso nessas trocas de argumentos, o que poderá desencadear um conflito num local que não existia.

Assim, podemos concluir que:

Tabela 21: O feedback e a liberdade de expressão

Feedback na decisão aquando surge o conflito	Valorização e análise do problema
Liberdade de expressão no local de trabalho	LIMITADA

Fonte: Elaboração própria.

Nesta tabela é visível que o feedback ajuda na análise do problema no entanto, deve ter as suas restrições para que não se torne fonte de novos conflitos ao nível interno das organizações.

CÁPITULO VII

CONCLUSÃO | LIMITAÇÕES | DESENVOLVIMENTO FUTURO

7.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

As situações de conflito são inevitáveis e parte integrante da vida de qualquer ser humano. Por sua vez, os conflitos assumem uma grande relevância no meio empresarial pelo que se torna crucial desenvolver boas práticas para as resoluções destes.

Durante esta investigação foram abordados diferentes conceitos tal como a gestão de conflitos, a importância do *feedback*, bem como a negociação parte integrante de todo este processo. Relacionaram-se os dados que vão ao encontro de possíveis soluções para determinados conflitos, tornando claras as diferentes formas de conflito.

Numa primeira análise, pode-se avançar que, se os conflitos forem bem geridos podem melhorar a satisfação dos clientes, enriquecendo até as relações sociais. Deve-se, então, reconhecer que a gestão de conflitos, como ferramenta de atuação dos profissionais de comunicação e Relações Públicas, requer mais atenção no meio empresarial.

Este estudo a 22 das maiores empresas de Portugal ofereceu indicações da importância de uma boa gestão de conflitos e apresenta algumas evidências que respondem às perguntas de investigação colocadas na parte introdutória deste estudo:

Tabela 22: Resultado das hipóteses iniciais do estudo

Questões	Resposta
Como identificar os conflitos nas organizações?	Desacordo, falha de comunicação e insatisfação do cliente.
(...) e resolvê-los de maneira a manter o bom entendimento com os <i>stakeholders</i>?	Ouvir o cliente Compreender o cliente Dialogar Debater ideias Bom senso Justeza Objetividade Vontade de resolução do problema
Como os responsáveis de comunicação das 100 maiores empresas de Portugal perspetivam o conflito?	Trata-se de um processo de gestão de conflitos que parte da sua identificação, da sua estratégia de resolução e do seu processo negocial.

Fonte: Elaboração própria.

A análise da gestão das reclamações nas empresas indica que os conflitos são uma variável a ser considerada no relacionamento organização/*stakeholder*. As empresas em estudo preocupam-se com as potenciais situações de conflito pelas consequências negativas que podem trazer para a empresa.

Quanto aos objetivos inicialmente elaborados para esta investigação, concluiu-se que:

Tabela 23: Objetivos estabelecidos no estudo e resultado dos objetivos.

Objetivos do estudo	Cumprimento dos objetivos
Compreender os fatores chaves de uma boa comunicação entre organização e os <i>stakeholders</i>;	Cumprido. Os gráficos permitem-nos dar uma visão de que o <i>feedback</i> é importante dentro da organização para que depois este se reflète no exterior.
Compreender a importância da gestão de conflitos no contexto das Relações Públicas para a definição de estratégias nas organizações; (orientação das organizações na existência de conflito, seja ele positivo ou negativo, para a elaboração de estratégias de posicionamento).	Cumprido. O alcance da satisfação do cliente, a minimização das consequências do conflito, e a sua resolução de forma eficaz torna o cliente fiel e satisfeito com a empresa, logo cumpre os objetivos da empresa e maximiza os seus lucros.

Perceber como a gestão de conflitos deve ser desenvolvida e qual a sua importância na relação com os seu <i>stakeholders</i>?	Cumprido. O relacionamento dos dados acima referidos na parte prática dá-nos uma alusão de como deve ser gerido o conflito assim como a sua importância. Uma tomada de uma decisão justa reflete-se o mais importante para ambos as partes.
Analisar o trabalho das Relações Públicas nas empresas de modo a compreender as estratégias seguidas na comunicação com o <i>stakeholder</i>.	Cumprido. O Relações Públicas dever ter poder de persuasão, poder de retórica, ouvir o cliente e criar empatia com ele. Ademais, é necessário ter bom senso; moderação no tom de voz; paciência e poder negocial.
Avaliar os resultados obtidos pelas empresas na tentativa de compreender a relevância do tema.	Cumprido. O meio empresarial necessita de resolver os conflitos com os seus <i>stakeholders</i> de forma a manter a boa imagem das organizações e uma base de clientes sólida.

Fonte: Elaboração própria.

De uma forma geral, pode-se assumir que a gestão de conflitos é um processo estratégico das 22 maiores empresas portuguesas que participaram neste estudo. Note-se que a componente teórica vai ao encontro dos dados recolhidos neste estudo; James Grunig (2001) afirma que o trabalho de Relações Públicas é destinado mais aos profissionais do género feminino e, de facto, os entrevistados deste estudo foram na sua maioria mulheres (63%).

Esta questão da gestão de conflitos, particularmente a falta de instrumentos teóricos por parte dos colaboradores nas empresas, está muito relacionada com a experiência de cada um com situações conflituosas passadas, tal como ficou registado pela posição da E12:

(...) A gestão de conflitos tem muito a ver com a experiência da vida. (...).

Deste modo, julga-se que os instrumentos para a gestão de conflitos tendem a ter um investimento natural nas empresas. Em todos os casos analisados, a falta de comunicação e a insatisfação dos clientes foram apontadas como os principais «rastilhos» para a origem de um conflito no meio empresarial. Assim, a resolução eficaz de um conflito não só torna o cliente fiel e mais satisfeito com a empresa, como também favorece o cumprimento dos objetivos da empresa e o alcance da maximização dos seus lucros.

6.2. LIMITAÇÕES

A maior limitação desta investigação prende-se com o facto de não se ter conseguido obter respostas das 100 empresas consideradas como as maiores de Portugal em termos de liderança de mercado. Situação que se deveu à falta de disponibilidade de cada empresa durante a investigação.

Também se revelou difícil a seleção e escolha das informações mais relevantes para esta investigação. De qualquer forma, debruçou-se sobre aquelas que se entenderam serem as mais pertinentes para os tópicos abordados neste estudo.

6.3. DESENVOLVIMENTO FUTURO

Como o propósito deste estudo consistiu numa pesquisa e análise da importância da gestão dos conflitos para as empresas, as futuras investigações poderão abordar a gestão de conflitos pela perspetiva dos *stakeholders* procurando compreender a sua posição face à forma como as empresas gerem as reclamações.

Também seria interessante compreender as consequências dos conflitos provocados pelos *stakeholders* e/ou empresas e perceber as atitudes envolvidas nessas consequências. No mesmo sentido, no futuro, deve apostar-se também em estudar as estratégias que devem ser seguidas pelas empresas perante críticas e comentários dos *stakeholders* nas redes sociais, uma vez que a maioria das empresas apresenta dificuldades em lidar com o assunto, piorando até a situação em muitos casos.

Por outro lado, torna-se também importante investigar a parte positiva dos conflitos pois, como ficou aqui exposto, poderão revelar-se numa mais-valia para as empresas que sabem lidar com estas situações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguadero Fernández, F. (1993). *Comunicación social integrada: un reto para la organización*. Barcelona, España: Consejo de Comunicación y Relaciones Públicas de España.

Allain,S.(2009). Penser la négociation aujourd'hui. De Boeck Université | *Négociations* 2009/2 - n° 12 pp. 9 à 14

All image. Críticas nas redes sociais: sua empresa sabe lidar com isso? [Em linha]. Disponível em: <http://www.allimage.com.br/blog/criticas-nas-redes-sociais-sua-empresa-sabe-lidar-com-isso>. [Consultado em 25/11/2012].

Anderson, E., Fornell, C. e Lehmann,D. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 58, pp. 53-66.

Andrade,C.(1989). *Psicossociologia das Relações Públicas*. 2ªed. São Paulo: Loyola.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

Baron, R.A. (1985). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach, *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 272-279.

Baron, R.A. (1988). Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, pp. 111-127.

Barros, C. A. Clientes insatisfeitos. (2007). Revista *Banas Qualidade-Gestão, Processo e Meio Ambiente*. Ano XVI, n.182, p. 42.

Barros,M.(2006). *Competências estratégicas de negociação em gestão comercial: estudo sobre a relevância da eficácia negocial e a assertividade*. Porto. Universidade Fernando Pessoa.

Bernays, E. (1952). *Public Relations*. University of Oklahoma Press: Norman

Bofgan,R., Biklen,S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.

Berry,L. e Parasuraman,A. (1992). *Serviços de marketing*. São Paulo, Editora Maltese.

Bitner,M.J, Booms,B.H, Tetreault,M.(1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, pp. 71-84.

Brito,C. e Lopes, L. (2003). *Dinâmicas da Relação com o Cliente – O Conceito do Ciclo de Vida de uma Relação*. [Em linha]. Disponível em: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3381/1/Lopes_DRC_Word97-2003.pdf. [Consultado em 17/03/12]

Blake, R.R., Shepard, H.A., e Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston, Texas: Gulf,

Bogmann, I. M (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.

Bonilla Gutierrez,C. (1988). *La Comunicación:Función Básica de la Relaciones Públicas* . México D. F,Trillas.

Boristoff,D, Victor,D, (1989). *Gestión de conflictos: Un enfoque de las técnicas de la comunicación*. Edición Diaz De Santos. S.A.

Brown, H., Marriott, A(1999): *ADR Principles and Practice*. Sweet and Maxwell.

Buckingham, Richard (2003). *Customer once, client forever*. Kiplinger Washington Editors Inc.

Cabecinhas,R. (1995). *Heurísticas e enviesamentos cognitivos no processo de negociação de conflitos*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Minho.

Camara, P., Guerra, P.,e Rodrigues, J. (2005). *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Camilo,E.(2002). *Noção de problema em Relações Públicas: contributos para uma sistematização*. [Em linha] Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/camilo-eduardo-nocao-problema-relacoes-publicas.pdf>. [Consultado em 15/04/2012]

Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (Coord.) (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing (2ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo

Chang, C. (2008). Choice, perceived, and customer satisfaction: The psychology of online service recovery”, *Journal of CyberPsychology & Behavior*, vol. 11, nº3, pp 321-328

Chiavenato, I. (1999). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Bools.

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais (8a ed.)*. São Paulo: Cortez.

Clopton, S., Stoddard, J. e Clay, J. (2001). Salesperson characteristics affecting consumer complaint responses. *Journal of Consumer Behavior*, vol. 1,2, pp 124-139.

Conlon, Donald E. e Murray, Noel M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *Academy of Management Journal*, vol.39, nº4, pp 1040-1056.

Corrêa,T.(1995). *Comunicação para o mercado*. São Paulo: Edicon.

Coser,L. (1970). *Nuevos aportes a la teoria del conflicto social*. Buenos aires: Amorrortu.

Cunha,P., Leitão,S. (2011). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, pp.21-40

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1994). *Effective public relations (6th Edition ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

De Carvalho, S. (2008). O papel da Relações Públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho. In *5º Sopcom – Comunicação e Cidadania*.

Deetz, S.(2000). Conceptual Foundations” in Frederic M. Jablin & Linda L. Putnam (eds.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Deutsch,M.(1980). *Fifty Years of Conflict*. In L.Festinger (ed). Restropestions on Social Psychology. New York: Oxford. University Press.

Des Garets,V.(2003). La relation entreprises-clients: De la fidélité à la dépendance. Lavoisier. *Revue française de gestion*. (No 144/03) [pp.23-41]

Dimas,L.,Lourenço,P., Miguez,J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipa de trabalho: Uma abordagem integrada. In: *psychologica*, 38, pp.103-119

Empresas devem monitorar redes sociais para evitar problemas com críticas e ataques. [Em linha]. Disponível em: http://www.em.com.br/app/noticia/especiais/marcasprestigiadas/2012/11/28/noticias_internas_marcas_prestigiadas,332968/empresas-devem-monitorar-redes-sociais-para-evitar-problemas-com-criticas-e-ataques.shtml. [Consultado em 25/11/2012]

Ferrari,M. (2003). *Relações Públicas e a sua função estratégica*. [Em linha] Disponível em: <http://www2.metodista.br/agenciarp/mariaap.pdf>. [Consultado em 16/05/2012]

Fisher,Ron. (1985, 2000). *Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution*. Scholl of International Service, the American University.

Fisher, Roger., Ury, W., Patton, B. (2001). Como conduzir uma negociação? como negociar um acordo sem desistir . 5.^a ed. Porto. Asa.

Fisher, Roger. (2008). Como conduzir uma negociação – Livro de exercícios. Lua de Papel.

Gillen, T. (2001). *Assertividade*. São Paulo.

- Goodman, J.A., Malech, A.R. e Boyd, S.(1987). Danger! Angry customer!. *ABA Banking Journal*, January, pp 63-66
- Gremler, Dwayne D. e Gwinner, Kevin P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, vol.3, August, n°1, pp 82-104
- Greener, T. (1995). *Imagen y Relaciones Publicas*. Madrid, España: Pirámid
- Grönroos, C.(1998). Service Quality: The six criteria of good perceived Service Quality. *Review of Business*. Vol.9 pp.10.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management e Marketing: Customer Management in Service Competition*. Third edition, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, Engle.
- Gruber, T., Szmigin, I. e Voss, R. (2006). The desired qualities of customer contact employees in complaint handling encounters. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp 619-642
- Grunig, J.E(2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present and future. *In R.L Heath, Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Grunig, J. E.; Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Hart, C., Heskett, J. L., Sasser, JR., W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, p. 148-156
- Hennig-Thurau, Thorsten e Hansen, Ursula (2000). *Relationship Marketing – Gaining competitive advantage though customer satisfaction and customer retention*. Berlin.
- Hofman, K., Kelley,S., Rotalsky. (1995). Tracking servive failures and employee recovery efforts. *Journal of service marketing*. vol. 9, n. 2, 1995.
- Hoffman, K. Douglas e Bateson, John E. G.(2006). *Services Marketing – Concepts, Strategies & Cases*. Third edition, Thomson South Western, USA
- Huang,Y.(2001). Values of Public Relations: Effects on Organization-Public Relationships Mediating Conflict Resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), pp.265-301

Ikeda,A.,Veludo-de-Oliveira,T., Campomar,M. (2005). Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*. Vol.10, No 1.

Jacoby,J., e Kyner,D. (1973) Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*. Vol.10, p.1-9

Jesuíno, J. C. (1992). *A Negociação: Estratégias e Táticas*. Lisboa. Texto Editora.

Johnston,R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6 No. 5, pp. 53-71. MCB University Press, 0956-4233

Johnston, Robert e Fern, Adrian (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *The Service Industries Journal*, vol.19, nº2, April, pp 69-82

Johnston, Robert e Mehra, Sandy (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive*. vol.16, November, nº4, pp 145-154

Jornal O Público: Empresa enfrenta chuva de críticas por intimar ex-cliente a apagar textos de blogue. [Em linha]. Disponível em: <http://publico.pt/tecnologia/noticia/empresa-enfrenta-chuva-de-criticas-por-intimar-excliente-a-apagar-textos-de-blogue-1472817>. [Consultado em 25/11/2012].

Juge,D. (2011). *Détecter, gérer et anticiper le conflit en entreprise*. [Em linha]. Disponível em : <http://portail-des-pme.fr/rh/2457-detecter-gerer-et-anticiper-le-conflit-en-entreprise>. [Consultado em 12/03/12]

Jung, S. (2003). The effects of organizational culture on conflict resolution in marketing. *Journal of American Academy of Business*. Vol. 3 September, pp. 242-46

Kelley, S. W.; Hoffman, K. D.; Davia, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 4, p. 429-452

Kennedy,G (1998). *Uma nueva forma de negociar*. Bilbao: Deusto.

Kim, C., Kim, S, Subin e Shin, C. (2003). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. *Journal of Consumer Marketing*, vol.20, n°4, pp 352-371

Kinnader,M. (2011). *Conflict Management: How to manage functional conflicts within project teams*. Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management

Kotler,P. (2000). *Marketing para o século XXI*. Editorial Presença.

Las Casas, A. (2006). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.

Lax,D., Sebenius,J.(1986). *The manager as negotiator*. New York. Free Press.

Lee, N., Broderick,A., Chamberlain,L. (2007). What is “neuromarketing”? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63.

Lewicki,R, Saunders,D., Minton,J. (2001). *Fundamentos da Negociação*. Porto Alegre. Artmed editora S.A.

Likert, R., e Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.

Listagem das 1000 maiores empresas portuguesas. (2010) [Em linha]. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-quanto-facturam-as-mil-maiores-empresas-nacionais_133200.html. [Consultado em 25/07/12].

Lovelock, C. e Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 6th edition, Perason – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Madan, C. (2010). *Neuromarketing: the next step in market research?*. Eureka. Vol. 1, No. 1.

Maitland,I. (2000). *Como motivar pessoas*. São Paulo: Nobel.

Malhotra,N.(2001). *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. São Paulo: Makron Books.

Mcintyre,S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*. 2 (XXV) pp. 295-305

March, J.G. and Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Marktest (2012). Os Portugueses e as Redes Sociais 2012. [Em linha]. Disponível em: http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2012.pdf. [Consultado em 4/11/12].

Medina,F (2001). *Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflict*. Universidade de Sevilha. Tese de doutoramento não publicada.

Mello, S.C. B., Neto, A. F. S., Fonseca, F. R.B. e Leão, A.L. M. S. (2004). A relação entre as características pessoais dos funcionários de contato em serviços e as estratégias utilizadas no gerenciamento da reclamação. *Revista de Administração Mackenzie*, ano 6, nº3, pp 119-136

Miranda,C. (2007). *Qualidade do serviço e satisfação do cliente. O caso da Vodafone*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/tese%20claudia%20miranda.pdf>. [Consultado em 3/03/12]

Munro,K. (2002). Como resolver o conflito online. [Em linha]. Disponível em:

Naylor, G. (2003). The Complaining Customer: A Service Provider's Best Friend? *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 16 pp. 241-248.

Neto, A. (2005). *Gestão de conflitos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf>. [Consultado em 6/03/12]

Nyer, P. U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*, vol.17, nº1, pp 9-19

O'Brien, L. e Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*. Vol. 73, (1995), pp. 75-83.

Parasuraman, A., Zeithaml V.A., and Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (Fall): pp. 41-50

Peppers,D., Rogers,M. (1994) *Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Pereira,J.,Gomes,B., (2007). *Gestão de Conflitos*. [Em linha] Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/36291369/Gestao-de-Conflitos> [Consultado em 14/12/2011]

Pérez S., Román y Solórzano Hernández Emilio. (1999). *Relaciones publicas superiores*. Lima, Perú: Universidad de San Martin de Porres.

Pessoa,G. (2009). *Qualidade no atendimento ao cliente*. [Em linha]. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/4434783/Qualidade-no-atendimento-ao-cliente>. [Consultado em 9/03/12].

Pettinger,R. (2000). *In: Mastering Organizational Behaviour*. Londres, MacMillan Press.

Pinho Neto, J. A. Sá de (2007). *Cidadania, política e sindicalismo no contexto histórico do nascimento das Relações Públicas*. [Em linha] Biblioteca Online das Ciências da Comunicação. Junho de 2007 Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pinho-julio-cidadania-politica-sindicalismorelacoes-publicas.pdf>. [Consultado em 15/04/2012]

Pondy,L. (1967). Organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*,12 (2).

Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 499-505

Pondy, L. R. (1966). A systems theory of organizational conflict. *Academy of Management Journal*, Vol. 9 September, pp. 246-53

Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 257-61

Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.

Pruitt, D.G. e Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole.

Pruitt, D. G., e Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill..

Putnam, L. L. (1990). Reframing Integrative and Distributive Bargaining. A Process Perspective. *Research on Negotiation in Organization*, 2, pp. 3-30

Ramsey, Robert D. (2005). *Handling customer complaints*. The American Salesman, October, pp. 15-20

Rahim,M. (1983). *Rahim Organizational conflict inventories: professional manual*. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*.

Rego, A. (1998). *Liderança das Organizações – Teoria e Prática*. Universidade de Aveiro. 1ª Edição.

Reichheld, F.F., and Sasser, W.E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, September/October pp. 105–111

Reutemann,B. (2011). *Le Kamasutra du service : Servir avec passion entreprises et clients sans s'avilir*. [Em linha]. Disponível em : <http://www.bernd-reutemann.de> <http://www.bernd-reutemann.de/>. [Consultado em 12/03/12].

Robins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict: a Nontraditional Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Robins, S. P. (1983). *Organizational Behavior*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.

Robbins, P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall

Rondeau, Alain (1996). A gestão dos conflitos nas organizações. In: *CHANLAT, Jean-François*. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, pp. 205-25.

Rothenberger, S., Grewal,D., Iyer,R. (2008). Understanding the Role of Complaint Handling on Consumer Loyalty in Service Relationships. *Journal of relationships Marketing*. 7:4, pp. 359-376

Saías,L. (2007). *Marketing de serviços: Qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa. Universidade Católica Editora.

Sangareddy, S., Jha, S., Ye, C. e Desouza, K.(2009). Attaining superior complaint resolution. *Communications of the ACM*, vol. 52, nº10, October, pp 122-126

Sanchez,A. (2010). Evolución social de las relaciones publicas en el Perú. Contexto académico y professional de la comunicación organizacional. *Revista Icono*, 14. Vol. 2, pp. 243-263

Sashi,C. (2011). *Conflict Resolution Strategies and Marketing Channel Relationships: Framework and Research Propositions*. Florida Atlantic University, USA

Sheth, J., Mittal, B., Newman,B. (2001) . *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.

Simões, R. (1979). Relações Públicas, antes de tudo, um processo. *O Público*. São Paulo.

Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, vol.52, January, pp 93-107

Smith, A., Bolton, R. e Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, August, pp 356-372

Smith, A. e Bolton, R. (2002). The effect of customer's emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, nº1, pp 5-2

Soares, M. (2011). A gestão e tratamento de serviços de reclamações. [Em linha] Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57354/2/TeseFinal.pdf>. [Consultado em 13/03/12]

Stauss, Bernd (2002). The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality*, vol.12, nº3, pp 173-183

Stephens, N. e Gwinner, K.. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.26, nº3, pp 172-189

Stephens, N. (2000). Complaining. In T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.). *Handbook of services marketing and management* (p. 287–298) Thousand Oaks, CA: Sage.

Sun Tzu (2009). *A Arte da Guerra*. Lisboa. Edição Bertrand

Swartz,T. e D. Iacobucci (2000). *Handbook of Services Marketing and Management*. USA, Sage Publications, Inc

Tax, S., Brown Stephen e Chandrashekar (1998). Customer evaluations of service complaints experiences: Implications for relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol.62, April 1998, pp 60-76

Tax, S. S.,&Brown, S.W. (1998, Fall). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40, 75–88.

Teixeira,L.,Freitas,Z. (2004). Atendimento ao cliente. Textos para reflexão. In No4. Julho.

Thomas,K. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunette. (ed), *handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand Macnally.

Wirtz, J. e Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, nº2, pp 150-166

Zeithaml,V., Parasuraman,A, Berry,L. (1990). *Delivering Quality Service – Balancing Costumer Perception and Expectation*. New York: The Free Press.

ANEXOS

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS RESPONSÁVEIS DE COMUNICAÇÃO DAS 100 MAIORES EMPRESAS DE PORTUGAL.

1. Para si qual é a origem do conflito?

1.1 Descreva como é que aborda o conflito na sua vida profissional e privada, existe alguma diferença?

2. Qual a sua principal preocupação no que se refere ao conflito?

3. Explique as diferenças que encontra quando lida com o conflito dentro duma equipa de clientes que já conhece previamente e entre uma equipa de pessoas com quem nunca lidou.

3. Descreva o que é mais importante para si, a tomada de uma decisão justa ou o resultado final.

4. De que forma pensa que o feedback dos seus colegas relativamente ao seu comportamento poderá ser importante na sua decisão?

4.1 Em que medida é que poderá o feedback ser uma ferramenta importante no local de trabalho?

5. Explique como é que resolve um conflito em que esteja envolvido.

6. O que pensa sobre a elaboração de um mapa de argumentação durante o conflito para expor as fraquezas e para tentar entender o conflito?

7. Qual é a sua opinião acerca de promover a liberdade de opinião no local de trabalho para que as pessoas se sintam livres para criticar abertamente os argumentos umas das outras?

8. Como é que aborda uma negociação?

8.1 O que significa para si ganhar uma negociação?

9. Para si quais é que são as principais competências que um líder competente na gestão de conflitos deve ter?

ANEXO 2

TEXTO DE APRESENTAÇÃO ENVIADO ÀS ENTIDADES.

Exmo. Senhor (nome do responsável de comunicação),

Solicito a atenção de V.Ex.^a para o assunto que passo a expor:

No âmbito da minha dissertação de mestrado no ramo das Relações Públicas na Universidade Fernando Pessoa, no Porto, necessitava que me concedesse algum do seu tempo para responder a uma entrevista de apenas 13 perguntas (via Skype/telefone) sobre o tema da Gestão de Conflitos na empresa.

A razão pela qual escolhi a sua empresa é porque esta, devido ao seu sucesso, encontra-se nas 100 maiores empresas de Portugal.

Assim, o meu estudo consiste em analisar as 100 maiores empresas portuguesas no que diz respeito à gestão de conflitos entre empresa/stakeholder.

A sua colaboração torna-se, assim, um elemento fundamental para a minha investigação.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V.Ex.^a, apresento os meus melhores cumprimentos,

Andreia Custódio

Estudante em Relações Públicas na Universidade Fernando Pessoa, Porto.