



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Especialização em Gestão de Recursos Humanos

A GESTÃO DE CONFLITOS NUMA ORGANIZAÇÃO E CONSEQUENTE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Orientação: Professora Doutora Célia Ribeiro

Lara Joana Lopes de Figueiredo

Viseu, Março 2012

Dissertação de Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Apresentada à Universidade Católica Portuguesa

Viseu, 2012

Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

*É FAZENDO QUE SE APRENDE A FAZER
AQUILO QUE SE DEVE APRENDER A FAZER*

Aristóteles

Agradecimentos

Cabe-me, em primeiro lugar, agradecer à Professora Célia Ribeiro pela paciência e disponibilidade de tempo que teve ao orientar a minha dissertação. Este agradecimento prende-se também sempre com a sua boa disposição e responsabilidade que teve, e me permitiram ter na elaboração do respetivo trabalho.

O próximo agradecimento vai para minha Família (de destacar meus pais, irmãs e tios) e para o meu namorado que sempre me apoiaram em todos os momentos, altos e baixos e sempre foram compreensivos comigo em todas as situações ocorridas ao longo da elaboração da dissertação, tentando-me sempre ajudar nas dificuldades, premiando-me nas soluções e dando-me uma força enorme.

São também dignos de um grande agradecimento os meus amigos diretos e colegas de mestrado pelo companheirismo, pela solidariedade, pela ajuda e entreajuda, destacando-se a Luísa Lopes e o Miguel Antunes pelos nossos dias de trabalho e dificuldades ultrapassadas em conjunto, abafos e desabafos.

Aos participantes do estudo...Obrigada por colaborarem e possibilitarem a realização do trabalho.

Pensamento

“...Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos...É ter coragem para ouvir um não. É ter segurança para receber uma crítica, mesmo que injusta. Pedras no caminho? Guardo todas, um dia vou construir um castelo...”

*In A felicidade exige valentia,
Fernando Pessoa*

Resumo

O conflito faz parte da nossa vivência enquanto seres sociais em constante interação com os outros, ele é parte integrante da vida dos seres humanos. A sua existência não é prejudicial, antes pelo contrário, promove o crescimento e desenvolvimento. A sua anulação ou inexistência não seriam de modo algum benéficas quer para os indivíduos quer para as organizações.

O desenvolvimento do tema situa-se essencialmente no âmbito da gestão de conflitos e conseqüente satisfação dos trabalhadores no contexto empresarial, pretende-se especificamente analisar os estilos de gestão de conflitos e as diversas dimensões inerentes à satisfação no trabalho.

Para responder ao objetivo geral definido aplicámos um questionário a 100 colaboradores de uma empresa do ramo das telecomunicações.

Com o estudo efetuado concluímos que relativamente à estratégia de gestão de conflitos a que os colaboradores da amostra mais recorrem é a Partilha, o que significa que no geral os colaboradores quando enfrentam uma situação de conflito cedem sempre algo nas suas posições ou opiniões. De seguida, surge o estilo Colaboração que implica a colaboração entre as partes e, conseqüentemente, leva a uma maior abertura de negociação, pressupondo uma alta preocupação consigo próprio e com os outros. O estilo menos utilizado foi o de Evitamento, ou seja, o fugir ao problema pressupondo uma reduzida preocupação consigo mesmo e com os outros.

Em relação à (in)satisfação no trabalho, as dimensões que registaram maiores níveis de satisfação foram: satisfação com o reconhecimento profissional, com o suporte organizacional, com o relacionamento afetivo no trabalho, com a utilidade social da organização e do trabalho e insatisfação com a sobrecarga de trabalho e com a falta de suporte psicossocial.

Como resultado da análise inferencial confirmou-se a existência de relação estatisticamente significativa entre as variáveis vínculo profissional e os estilos de gestão de conflitos (colaboração, acomodação, partilha e evitamento). Também a variável, escolheria de novo esta empresa para trabalhar registou diferenças significativas com a escala de gestão de conflitos nas dimensões colaboração e acomodação. Também se encontraram relações significativas entre as variáveis funções de gestão/chefia e os estilos de gestão de conflitos (colaboração, acomodação, partilha e

evitamento), tal como entre a variável classificação atribuída à chefia e os estilos de gestão de conflitos acomodação.

O estudo salienta que os estilos de gestão de conflitos adotados pelos colaboradores de uma empresa não influenciam a satisfação no trabalho destes colaboradores.

Palavras-chave: Organização, empresa, gestão de conflitos, satisfação no trabalho.

Abstract

The conflict is part of our existence as social beings in constant interaction with others, it is part of the life of human beings. Its existence is not harmful, but rather promotes the growth and development. Their absence would not be beneficial both for individuals and for organizations.

The subject development is located primarily in the management of conflicts and the consequent satisfaction of workers in a business context, it is intended specifically to analyze the styles of conflict management and the various dimensions involved in job satisfaction.

To meet the overall goal set it was applied a questionnaire to 100 employees of a company's telecommunications business.

With this study we conclude that one of the strategy of conflict management that employees use most of the sample is Sharing, which means that in general the employees when they face a situation of conflict they give way in their positions or opinions. Then comes the style collaboration that involves collaboration between the parties and, consequently, leads to a more open trading, assuming a high concern with himself and others.

The style least used was the Avoidance, which is escape from the problem assuming a low concern with oneself and others.

In relation to (dis) satisfaction at work, the dimensions that registered higher levels of satisfaction were: satisfaction with the professional recognition, with organizational support, affective relationship with the work, the social utility of the organization and work, and dissatisfaction with work overload and lack of psychosocial support.

As a result of inferential analysis confirmed the existence of statistically significant relationship between the variables employment status and styles of conflict management (collaboration, accommodation, sharing and avoidance).

Also the variable, choose this company again noted significant differences to work with the scale of conflict management in collaborative dimensions and accommodation. It also found significant relationships between variables functions of management / leadership styles and conflict management (collaboration,

accommodation, sharing and avoidance) as the variable between the assigned leadership and management styles of conflict accommodation.

The study emphasizes that the conflict management styles adopted by employees of a company do not influence job satisfaction of employees.

Keywords: organization, company, conflict management, job satisfaction.

Índice Geral

Índice de Figuras	XXI
Índice de Quadros.....	XXIII
Introdução	1

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1 – As Organizações.....	5
1.1 Conceito de Organização	5
1.2 Estrutura Organizacional	11
1.2.1 Tipos de Estrutura Organizacional	15
Capítulo 2 – Conflito e a Negociação e Resolução de Conflitos	25
2.1 O conflito: Conceptualização.....	25
2.2 Diferentes Visões sobre o Conflito.....	30
2.3 Formas de Conflito nas Organizações	33
2.4 Vantagens e Desvantagens do Conflito	36
2.5 O Conflito nas Organizações - Importância da Gestão de conflitos.....	40
2.5.1 Estratégias de Gestão e Resolução de Conflitos.....	41
2.6 O Papel dos Gestores na Resolução de Conflitos.....	55
Capítulo 3 – Satisfação no Trabalho.....	61
3.1 Satisfação no Trabalho: Conceptualização	61
3.2 Satisfação e Desempenho Profissional	65

3.3 Fatores Determinantes da Satisfação no Trabalho	68
3.4 Consequências da Insatisfação	75

Parte II - Apresentação e Discussão

Capítulo 4 – Metodologia	79
4.1 A Empresa.....	80
4.2 Objetivos da Investigação.....	83
4.3 Variáveis	84
4.4 Tipo de Investigação.....	85
4.5 População e Amostra	85
4.5.1 Constituição da Amostra	86
4.5.2 Descrição da Amostra.....	86
4.6 Instrumentos de Recolha de Dados	91
4.7 Procedimentos e Tratamento dos dados	105
Capítulo 5 – Resultados: Apresentação e Discussão	107
5.1 Análise Descritiva.....	107
5.1.1 Caracterização profissional.....	107
5.1.2 Escala de Gestão de Conflitos	109
5.1.3 Escala de Satisfação no Trabalho	114
5.2 Análise Inferencial.....	119
5.3 Discussão dos Resultados.....	135
5.3.1 Limitações	147
Conclusões	151
Bibliografia.....	157

Anexos.....167

Anexo I – Cartas de Pedido de Autorização

Anexo II – Carta de Confidencialidade

Anexo III – Questionário

Índice de Figuras

Figura 1 – Elementos do Conceito de Organização	16
Figura 2 – Exemplo de um Organograma	22
Figura 3 – Estrutura Simples	24
Figura 4 – Estrutura Funcional	26
Figura 5 – Estrutura Divisional	27
Figura 6 – Estrutura Por Projetos	28
Figura 7 – Estrutura Matricial	30
Figura 8 – Estrutura em Rede	32
Figura 9 – Os Estilos de Gestão de Conflitos	62
Figura 10 – Representação de Técnicas de Resolução de Conflitos	62
Figura 11 – Estilos de Gestão de Conflitos	64
Figura 12 – Desenho de Metodologia de Investigação	95
Figura 13 – Modelo Hipotético	101

Índice de Quadros

Quadro 1 – Algumas Definições de Organização	17
Quadro 2 – Características da Estrutura Funcional	25
Quadro 3 – Características da Estrutura Divisional	27
Quadro 4 – Características da Estrutura em Rede.....	31
Quadro 5 – Efeitos Positivos e Negativos do Conflito	51-52
Quadro 6 – Estratégias de Resolução de Conflitos	66
Quadro 7 – Estilos de Gestão de Conflitos	64
Quadro 8 – Definições de Satisfação Profissional	80
Quadro 9 – Distribuição dos Indivíduos por Classes Etárias	103
Quadro 10 – Distribuição dos <i>Scores</i> Média, Mediana, Moda, Desvio Padrão, Máximo e Mínimo da Idade.....	104
Quadro 11 – Distribuição dos Indivíduos por Género	104
Quadro 12 – Distribuição dos Indivíduos por Género e Classes Etárias	104-105
Quadro 13 – Distribuição dos Indivíduos por Estado Civil	105
Quadro 14 – Distribuição dos Indivíduos por Género e Estado Civil.....	105
Quadro 15 – Distribuição dos Indivíduos por Classes Etárias e Habilitações Académicas.....	108
Quadro 16 – Distribuição por Função/Categoria Profissional	106-107
Quadro 17 – Distribuição dos Indivíduos por Horário de Serviço.....	107
Quadro 18 – Distribuição dos Indivíduos por Tipo de Horário	107
Quadro 19 – Distribuição dos Indivíduos por Vínculo Laboral e Funções de Gestão ou de Chefia na Empresa.....	108
Quadro 20 – Distribuição dos Valores das Questões pelos Estilos de Conflito... 112-113	
Quadro 21 – Distribuição dos Estilos de Conflito (Dimensões) pelas Questões	113

Quadro 22	– Coeficiente de Consistência Interna – alpha de Cronbach.....	115
Quadro 23	– Coeficiente de Consistência Interna – alpha de Cronbach Item-Total	115-116
Quadro 24	– Análise da Fidelidade dos Estilos de Gestão de Conflitos	116
Quadro 25	– Distribuição das Dimensões de Satisfação no Trabalho pelas Questões	117
Quadro 26	– Coeficiente de Consistência Interna – alpha de Cronbach.....	118
Quadro 27	– Coeficiente de Consistência Interna – alpha de Cronbach Item-Total	118-120

Quadro 28 – Análise da Fidelidade das Dimensões de Satisfação no Trabalho da Escala Construtiva, Validada e Ad	5), Comparativamente à Escala Utilizada	120-121
Quadro 29 – Razão que o Levou a Trabalhar nesta Empresa e Facilidade de Frequentar Cursos de Formação		125
Quadro 30 – Resposta às Questões “Gosta de exercer funções nesta empresa” e “ Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo esta empresa”		125
Quadro 31 – Resposta à Questão “Gosta de exercer funções nesta empresa” por Género		126
Quadro 32 – Frequências Absolutas (n) e Relativas (%) para a resposta à Questão “Classifique o seu chefe numa escala de 1 a 10 de acordo com a opinião que tem com a sua supervisão”		126
Quadro 33 – Estatísticas Descritivas referentes à Escala de Gestão de Conflitos		127-128
Quadro 34 – Somatório dos Valores Atribuídos a cada Dimensão da Gestão de Conflitos		129-130
Quadro 35 – Somatório dos Valores Atribuídos a cada Item da Dimensão da Gestão de Conflitos “Colaboração”		131
Quadro 36 – Somatório dos Valores Atribuídos a cada Item da Dimensão da Gestão de Conflitos “Acomodação”		132-134
Quadro 37 – Somatório dos Valores Atribuídos a cada Item da Dimensão da Gestão de Conflitos “Partilha”		134
Quadro 38 – Somatório dos Valores Atribuídos a cada Item da Dimensão da Gestão de Conflitos “Competição”		134
Quadro 39 – Somatório dos Valores Atribuídos a cada Item da Dimensão da Gestão de Conflitos “Evitamento”		134
Quadro 40 – Estatísticas referentes às Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos		
Quadro 41 – Estatísticas Descritivas referentes à Escala Satisfação no Trabalho		
Quadro 42 – Estatísticas referentes às Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho		
Quadro 43 – Correlações de Pearson das Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos e Escala de Satisfação no Trabalho com Idade		

Quadro 44 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a Comparação entre Homens e Mulheres nas Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos

Quadro 45 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a Comparação entre Homens e Mulheres nas Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho

Quadro 46 – Média de Hierarquias para cada Dimensão da Escala de Gestão de Conflitos por Habilitação Académica e Teste Kruskal-Wallis (K-W)

Quadro 47 – Média de Hierarquias para cada Dimensão da Escala de Satisfação no Trabalho por Habilitação Académica e Teste Kruskal-Wallis (K-W)

Quadro 48 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação entre Tipos de Horário nas Dimensões da Esc

Quadro 49 – Médias (M), Desvios P paração entre Tipos de Horário nas Dimensões da Esc

Quadro 50 – Médias (M), Desvios P paração entre Vínculos Laborais nas Dimensões da Esc

Quadro 51 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação entre Vínculos Laborais nas Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho

Quadro 52 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por Tipo de Razão nas Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos

Quadro 53 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a Comparação por Tipo de Razão nas Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho

Quadro 54 – Média de Hierarquias e Estatística de Mann-Whitney (M-W) para a comparação entre o Tipo de Escolha nas Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos

Quadro 55 – Média de Hierarquias e Estatística de Mann-Whitney (M-W) para a comparação entre o Tipo de Escolha nas Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho

Quadro 56 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por Facilidade para a Formação nas Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos

Quadro 57 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por Facilidade para a Formação nas Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho

Quadro 58 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por Tipo de Função nas Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos

Quadro 59 – Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por Tipo de Função nas Dimensões da Escala de Satisfação com o Trabalho

Quadro 60 – Correlações de Pearson das Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos e Escala de Satisfação no Trabalho com Classificação Atribuída à Chefia

Quadro 61 – Correlações de Pearson entre as Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos e da Escala de Satisfação no Trabalho

Introdução

Vivemos atualmente na era da globalização e reestruturação competitiva, na qual as empresas que se preocupam com as pessoas revelam-se mais capazes de competir com sucesso e conseguem obter, não apenas a satisfação e a motivação dos seus profissionais, mas também resultados compensadores nos seus negócios.

É neste contexto de mudança contínua que as pessoas e o seu desempenho nas organizações se tornam vitais para as mesmas terem sustentabilidade e serem competitivas. O ser humano deixa de ser encarado apenas como prestador de esforço físico e passa a assumir uma importância como ser que pensa, com capacidades para inovar e avançar com novas soluções. Deste modo, as organizações são constituídas por indivíduos com uma diversidade cada vez maior, o que propicia mais o aparecimento de conflito.

Um dos desafios que se coloca às organizações no momento em que vivemos prende-se com a gestão de conflitos e a satisfação dos trabalhadores. Estes temas permitem às organizações garantir um nível de competitividade face ao mercado cada vez mais exigente. A sobrevivência e evolução das empresas estão cada vez mais dependentes da sua capacidade de adotar e aperfeiçoar condutas marcadas pela seriedade, humildade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos das pessoas. É fundamental gerir conflitos de forma a produzir bons resultados em vez de um ambiente de trabalho hostil e pouco produtivo, pouco motivador ou mesmo improdutivo.

Um ambiente conflituoso de trabalho pode ser seriamente desmotivador para a maioria das pessoas nele envolvidas e para as que se encontram ao seu redor. Esse ambiente também dificulta o desempenho de alto rendimento, que tende a exigir um esforço maior de equipas comprometidas com a missão, a visão e os valores da organização.

A satisfação profissional afeta um grande número de comportamentos na organização e contribui para os níveis de bem-estar dos trabalhadores e no caso de colaboradores organizacionais pode bem influenciar o seu desempenho e produtividade (George & Jones, 2004, citados por Pereira, 2010).

A temática da satisfação e insatisfação no trabalho é uma preocupação atual dos investigadores da área e gestores, devido à importância do tema, tendo em conta que a satisfação profissional afeta os comportamentos da organização, contribuindo para o aumento do bem-estar dos colaboradores nela inseridos (Pereira, 2010).

A escolha do tema conflito interno nas empresas e satisfação no trabalho surgiu da observação, por parte da investigadora, da dificuldade que as empresas têm em gerir os conflitos e da importância que se tem vindo a dar à satisfação no trabalho, dessa forma justifica-se o tema escolhido, também pela relevância do assunto na área da gestão de pessoas.

Deste modo, o objetivo central que desencadeou todo o percurso investigativo efetuado foi verificar em que medida estão presentes na gestão de conflitos, no contexto laboral de uma organização específica, os cinco estilos de gestão de conflitos considerados como os mais úteis na atualidade e em que medida está presente a satisfação no trabalho.

Assim sendo, ambiciona-se com este trabalho contribuir para um melhor esclarecimento sobre quais serão os benefícios de uma prática de gestão de conflitos e consequente satisfação profissional numa organização, tanto para os seus colaboradores como para os gestores. Dada a sua relevância e pertinência, algumas questões surgiram:

- Quais os estilos de gestão de conflitos mais evidenciados pelos colaboradores de uma empresa do distrito de Viseu?
- Quais as dimensões de satisfação no trabalho mais destacadas pelos colaboradores de uma empresa do distrito de Viseu?
- Qual a relação existente entre a gestão de conflitos dos mesmos colaboradores e a satisfação profissional existente?

A unidade de análise da presente investigação é a opinião dos colaboradores de uma empresa na área das telecomunicações situada no distrito de Viseu.

O trabalho apresentado está organizado em cinco capítulos inseridos em duas partes.

Na primeira parte é feito o enquadramento teórico, através de três capítulos. No primeiro capítulo procurou-se compreender o conceito e as dimensões das organizações, nomeadamente as diferentes abordagens teóricas e os diversos tipos de estruturas organizacionais. O segundo capítulo é dedicado à temática específica deste trabalho – o conflito em contexto organizacional, assim é feita uma revisão dos principais conceitos e abordagens sobre o conflito nas organizações, analisando as definições, causas,

consequências e, principalmente, como podem ser geridos, dando-se ênfase aos diversos estilos de gestão de conflitos. Procurou-se conhecer o papel do gestor como um agente atuante na gestão de conflitos. O terceiro capítulo, a outra temática a analisar, compreende a satisfação no trabalho. Da bibliografia consultada sobre o tema, entendemos que a satisfação dos trabalhadores depende de um número infindável de variáveis pelo que, neste capítulo, se apresenta um conjunto considerável de modelos e teorias referentes ao conceito e as consequências da insatisfação.

A segunda parte, investigação empírica, é constituída por dois capítulos. O quarto capítulo apresenta a investigação e respetiva metodologia, que inclui a caracterização da empresa em estudo, os objetivos do estudo, as variáveis, o tipo de investigação, a população e a amostra e respetivas caracterizações, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos seguidos. O capítulo cinco caracteriza-se pela apresentação dos resultados obtidos e a sua discussão, incidindo na análise descritiva e na análise inferencial com a finalidade de dar resposta aos objetivos propostos e limitações do estudo.

Por último, apresentam-se as devidas conclusões bem como aquelas que parecem ser as suas implicações práticas e sugestões de maior aprofundamento sobre o tema.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo I. As Organizações

O homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita (Chiavenato, 1994, p. 54)

1.1 O conceito de Organização

É frequente afirmar-se que vivemos numa sociedade de organizações. Realmente, a maior parte de nós nasce numa organização (hospital/maternidade), estuda numa organização (escola primária/secundária/universidade), trabalha em organização (bancos, empresas industriais, seguradoras, hotéis...) e nos tempos de lazer utiliza intensamente os serviços prestados ainda por organizações (hotéis, restaurantes, cinemas, museus...) ou os produtos por elas produzidos (artigos de desporto, filmes, discos, livros...), (Sousa, 1990, p. 15).

Para Chiavenato (1993) as organizações são a forma dominante de instituição na sociedade, intervêm em todos os aspetos da vida moderna e envolvem atenção, tempo e energia de imensas pessoas. São a característica de uma sociedade especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida.

Deste modo, verifica-se que atualmente as organizações desempenham um papel muito importante no quotidiano das nossas vidas, pois os indivíduos necessitam das organizações para viver. Nas sociedades industrializadas, as organizações integram diferentes grupos profissionais.

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, económicas, etc. No fundo, existem para cumprir objectivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobrepujarem suas limitações individuais com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objectivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente (Chiavenato, 1990, pp. 20-21).

“O vocábulo organização remete para representações complexas” (Abramovici, Amblard, Livian, Poirson & Roussillon, 1989, p. 142).

O conceito organização é um conceito complexo devido às variadas definições que se lhe tem atribuído, como veremos de seguida.

A primeira dificuldade que podemos assinalar na definição do conceito de organização resulta da multiplicidade de modelos teóricos que se têm desenvolvido em seu redor, (...) desenvolvendo explicações muitas vezes contraditórias. (...). A segunda dificuldade (...) reside no facto de este conceito incluir uma série de entidades sociais, nomeadamente, hospitais, empresas, prisões, universidades ou associações recreativas que, apesar de possuírem uma série de características comuns que permitem classificá-las como organizações, possuem, também, uma série de aspectos diferenciadores (Chambel & Curral, 1998, pp. 12-14).

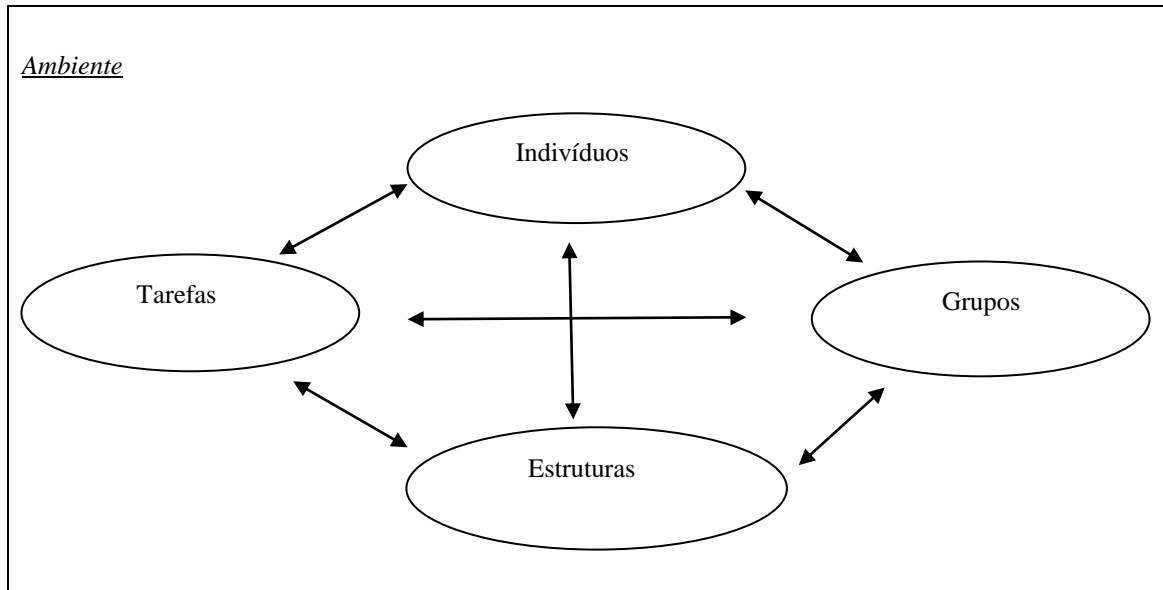
Do grego "organon", organização significa instrumento, utensílio. De um modo geral, organização é a forma em que se organiza um sistema, facilitando o alcance de um objetivo. “A organização, do grego “organon”, tem o propósito de estabelecer a harmonia (...) da estrutura (...). A organização tem também o propósito da criação de instrumentos de gestão capazes de suprir as deficiências das pessoas que nela trabalham” (Carvalho, 2009, p. 115).

Giddens (2000, pp. 348-349) afirma que “uma organização é em vasto grupo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objectivos específicos (...)”. Ou seja, as organizações assumem-se como uma grande associação de pessoas constituída com a finalidade de alcançar determinados objetivos, estas organizações podem ser empresas, hospitais, escolas, entre outros.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001, pp. 259-260), as definições deste conceito de organização são infinitas e dividem-se em duas dimensões: umas mais nos termos materiais e técnicos da definição (como por exemplo conjunto de equipamentos e processo de transformação, de meios técnicos e financeiros, entre outros) e outras mais na componente ativa e social do conceito (como por exemplo conjunto de pessoas organizadas e dotadas de objetivos). Referem ainda que “(...) qualquer que seja a dimensão da organização, a mesma pode definir-se como um conjunto de duas ou mais pessoas inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objectivos”.

Deste modo, apresentam o seguinte esquema onde estão presentes os princípios que definem o conceito de organização.

Figura 1 - Elementos do Conceito de Organização



Fonte: Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 261)

As Tarefas correspondem ao trabalho a efetuar de forma a atingir os objetivos, estas podem variar consoante a complexidade, as competências necessárias, o grau de incerteza e de coordenação necessária. Os Indivíduos podem variar consoante as capacidades, os conhecimentos e aptidões, história de vida, atitudes e comportamentos. Os Grupos são formados no mínimo por duas pessoas que interagem. As Estruturas correspondem à disposição e coordenação dos meios para alcançar os fins. O Ambiente corresponde ao contexto onde a organização funciona.

O conceito clássico de organização define-a como um conjunto de duas pessoas (no mínimo) que realizam tarefas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com a finalidade de atingir um objetivo pré-determinado utilizando para isso meios ou recursos de forma eficaz. A realização dessas tarefas pode ser efetuada em grupo ou individualmente e, geralmente, são liderados por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

De acordo Bilhim (2006, p. 21), "a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos". Sobrevivência e crescimento (metas e objetivos) é o que a maioria ambiciona. Objetivos que exigem

grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação, ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas, hierarquicamente organizadas.

Neste sentido, também Teixeira (2005, p. 24) afirma que: “Qualquer organização é composta por duas ou mais pessoas, que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem objectivos comuns”. De acordo com o mesmo autor, existem três fatores que determinam a existência das organizações, designadamente as razões sociais, porque as pessoas têm necessidade de viver em grupo e de estabelecer relações com outras; as razões materiais, no sentido do aumento de eficiência da organização através da redução de tempo necessário para essa execução, através da acumulação de conhecimento e o efeito de sinergia, porque duas ou mais pessoas trabalhando conjuntamente causam maior eficiência e conhecimento.

Cunha e colaboradores (2007, p. 38) definem as organizações como “conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns” e estas organizações possuem determinadas características como: impessoalidade (nas grandes organizações alguns membros não se conhecem), hierarquia (facilita a coordenação do trabalho), dimensão (crescimento da organização), objetivos (objetivos da organização já definidos e estipulados), eficiência (utilizar os recursos de forma eficiente), fronteiras (por exemplo, distinção entre colaboradores e visitantes), controlo (possuem um sistema de controlo interno) e trabalho (é atividade principal da organização) (Gabriel, 1999, citado por Cunha et al., 2007).

Desta forma, estes autores Cunha e colaboradores (2007, p. 39) apresentam sistematizadas algumas definições de organização (Quadro 1):

Quadro 1 – Algumas definições de Organização

Definições	Autores
“Coletividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada.”	Scott (1987, p. 22)
“Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades.”	Morgan (1986, p. 39)
“Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou de uma federação de subculturas”	Weick (1993, p. 354)

“Corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes.”

Weick (1979, p. 42)

“Coletividades capazes de alcançar os seus objectivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objectivos”.

Kamoche (2001)

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 39).

O autor Chiavenato (1993, p. 476) refere que,

As organizações constituem a forma dominante de instituição na nossa sociedade (...) as organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna (...). Cada organização é restringida por recursos limitados, e por isso não pode tirar vantagem de todas as oportunidades que surgem (...) a eficiência é obtida quando a organização aplica os seus recursos na alternativa que produz maior resultado.

Segundo Maximiano (1992), uma organização tem por finalidade realizar objetivos comuns a várias pessoas através da junção de esforços individuais, deste modo torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa só. O autor refere que uma organização tanto pode ser uma grande empresa ou uma pequena oficina, nomeadamente um laboratório, bombeiros, um hospital ou uma escola. Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros, ou seja, é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum.

Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 274) referem-se à organização “como um sistema aberto, social e técnico cujo funcionamento assenta num conjunto estruturado de papéis organizacionais”.

Neste seguimento, Sousa (1990, p. 18) define a organização “como um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios”.

Conclui-se, portanto, que as organizações, segundo Bilhim (1996, p. 22), caracterizam-se como “grupos de duas ou mais pessoas”, entre as quais existem relações de cooperação. “É necessária a coordenação formal de acções” e caracterizam-se também

pela sua prossecução de metas”. Caracterizam-se ainda pela diferenciação de funções, pela sua estrutura hierárquica e “caracterizam-se pela existência de fronteiras”.

Deste modo, o mesmo autor (1996, p. 22) define a organização como sendo “a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

Após estas definições do conceito de organização, convém destacar que existem vários tipos de organizações, nomeadamente as organizações empresariais (com fins lucrativos) ou não empresariais (sem fins lucrativos). A diferença é que as organizações empresariais têm como finalidade a maximização do seu lucro, isto é, são orientadas para o lucro através da satisfação de todos os membros e colaboradores e da produção e/ou distribuição de bens e serviços com o objetivo de satisfazer necessidades concretas dos seus consumidores, assumem riscos e são geridas perante uma determinada filosofia de negócios e avaliadas contabilisticamente; por seu lado, as organizações não empresariais têm como finalidade a satisfação de necessidades ou a defesa de interesses de um conjunto particular de pessoas ou da sociedade em geral, são exemplos hospitais, escolas, associações ou clubes desportivos, entre outros. Este estudo orientou-se para as organizações empresariais ou com fins lucrativos.

As empresas para conseguirem atingir os seus objetivos, determinam e promovem estratégias e planos que envolvem os recursos disponíveis mais adequados, de forma a promoverem o lucro e a sua sobrevivência. Deste modo, apresentam-se os objetivos de uma empresa (Teixeira, 2005, p. 28):

- Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
- Proporcionar emprego produtivo para todos os factores de produção;
- Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso económico dos factores de produção;
- Proporcionar uma justa remuneração dos factores de produção (*inputs*);
- Proporcionar um clima propício à satisfação de necessidades humanas normais.

1.2 Estrutura Organizacional

Como verificamos anteriormente, as variadas definições de organização compreendem a necessidade de interação entre os membros da organização (Bilhim, 1996).

A estrutura organizacional corresponde à forma como as empresas se estruturam para desenvolver as suas atividades e concretizar os seus objetivos. Esta estrutura corresponde ao esqueleto da empresa.

Para Cunha et al. (2007, p. 605), a estrutura organizacional compreende “o modo como a organização divide o trabalho em múltiplas tarefas” e “a forma como estabelece a coordenação entre elas”. Ou seja, a estrutura “define a atribuição das tarefas, as relações de autoridade e os mecanismos de coordenação formal das atividades (...)”.

Nesta linha de pensamento, Chambel e Curral (1998, p. 19) afirmam que “na estrutura, podemos distinguir, por um lado, os meios usados para dividir o trabalho e, por outro, os meios usados para o coordenar”. Nesta divisão do trabalho inclui-se a diferenciação de funções e a diferenciação de autoridade, por sua vez a coordenação do trabalho inclui os meios usados para estabelecer a coordenação entre as partes anteriormente divididas.

Camara, Guerra e Rodrigues (2007, pp. 299-311) defendem que “a estrutura deve dar resposta adequada aos desafios da envolvente exterior, sendo uma fonte de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que dá resposta às exigências e expectativas dos clientes internos da empresa”. A estrutura “(...) serve de suporte à realização de um conjunto vasto e complexo de tarefas que permitem atingir os objetivos estratégicos traçados pela Empresa”.

Para Bilhim (1996, p. 22), “a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”. Estes autores referem que existem três características fundamentais na estrutura organizacional, nomeadamente a complexidade, a formalização e centralização. A complexidade diz respeito aos graus de especialização, à divisão do trabalho, aos níveis hierárquicos, e às diversas filiais da organização; por seu lado a formalização diz respeito às regras e procedimentos (escritos) que a organização possui com o objetivo de orientar o

comportamento dos seus colaboradores; por último, a centralização diz respeito ao local onde está o poder de decisão, permitindo descurar o tipo de estrutura duma organização.

Para Bilhim (1996, p. 23), “a estrutura organizacional auxilia a organização a alcançar os seus objectivos através de três maneiras:

- Como estrutura básica, tomando a forma de descrição do trabalho, organogramas, etc;
- Como mecanismo de operação, conformando os comportamentos dos indivíduos por meio de procedimentos, regras, rotinas de trabalho, padrões de desempenho, sistemas de avaliação e recompensa, programações e sistemas de comunicação;
- Como mecanismo de decisão, processando informação com origem na envolvente externa e interna e cruzando, avaliando e disponibilizando as informações indispensáveis aos decisores.

Também para Teixeira (2005, p. 101) a estrutura organizacional,

Corresponde ao conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organograma (ou organograma).

Segundo Carvalho (2009, p. 133) existem quatro fases determinantes para a construção da estrutura da organização:

1. Definir por escrito os objectivos desejados para a empresa;
2. Determinar as grandes actividades necessárias para atingir os objectivos;
3. Reagrupar as actividades em grandes funções estreitamente ligadas (produção, aprovisionamento, comercial, financeira, etc.), numa hierarquia de responsabilidades e de funções directas e precisas;
4. Unificar sistematicamente as grandes funções com um único responsável por actividade, nomeando as pessoas para os respectivos cargos.

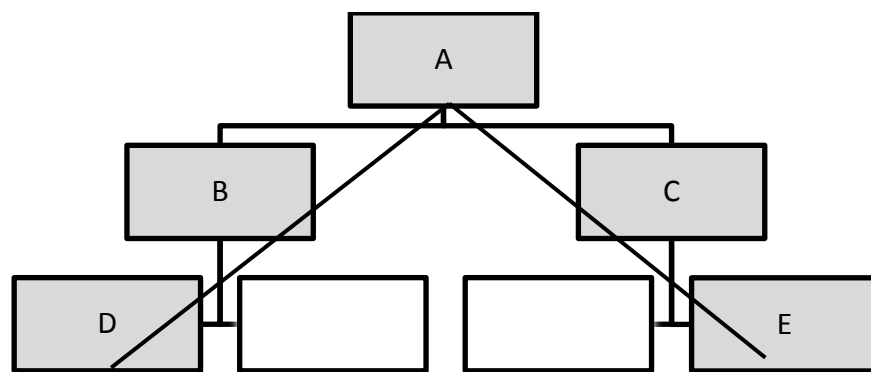
A estrutura organizacional é então representada graficamente no organograma, o qual consiste na representação gráfica de determinados aspetos da estrutura organizacional, nomeadamente “a localização das diversas funções e uma visão geral do sistema de relações internas que se estabelecem entre essas funções” (Carvalho, 2009, p. 134). Estabelece a estrutura formal de empresa (departamentos) num determinado momento.

O organograma é constituído por rectângulos (ou quadrados ou círculos) interligados por linhas horizontais e verticais. Os rectângulos representam os órgãos (ou cargos) da

organização, enquanto as linhas representam os canais de comunicação ou relações funcionais ou formais. Quando representam comunicações descendentes entre níveis diferentes (de cima para baixo), os canais de comunicação indicam autoridade, e quando representam comunicações ascendentes (de baixo para cima), indicam responsabilidade (Chiavenato, 1993, pp. 251-252).

Na figura seguinte encontramos um exemplo de um organograma.

Figura 2 – Exemplo de um Organograma



Fonte: Chiavenato (1998, p. 151).

Por sua vez, Robbins (2006, p. 171) descreve a estrutura organizacional “como as tarefas são normalmente divididas, agrupadas e coordenadas dentro de uma organização de empresa, e esta estrutura depende das circunstâncias de cada organização em determinado momento”.

Para Ferreira et al. (2001, p. 285), “uma estrutura organizacional é a soma sinérgica da totalidade dos meios empregues para dividir o trabalho entre tarefas distintas e para assegurar a necessária coordenação e controlo entre elas”.

Existem variáveis que contribuem para determinar a estrutura organizacional, nomeadamente, a sua estratégia, o meio ambiente em que opera, a tecnologia de que dispõe e as características dos seus participantes.

As estruturas organizacionais adotadas pelas empresas costumam ser avaliadas tendo em conta o grau de complexidade de formalização e de centralização e influenciam o comportamento e atitudes dos trabalhadores. Existem vantagens e limitações nestas estruturas organizacionais, porque, se por um lado, contribuem para

reduzir a ambiguidade, pois clarificam as atitudes que os colaboradores vão ter perante a empresa, logo aumentam a motivação levando a melhores níveis de desempenho; por outro lado, também podem contribuir para controlar e limitar as ações dos colaboradores.

Antes de enunciar as diversas formas de estruturar as organizações, convém caracterizar os dois tipos de organização (mecanicista e orgânica) em que estas estruturas assentam.

A estrutura mecanicista é “caracterizada por uma elevada complexidade (elevado grau de diferenciação horizontal), grande formalização e pequena participação por gestores intermédios na tomada de decisão (forte centralização). Trata-se de uma organização rígida, em forma de pirâmide” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 304). A organização mecanicista é caracterizada por um “elevado grau de diferenciação horizontal”, por “relações hierárquicas rígidas”, pela “ênfase nas regras e procedimentos”, pelo “elevado grau de formalização” e por uma “elevada centralização das decisões” (Teixeira, 2005, p. 101).

A estrutura orgânica “com baixo grau de complexidade e formalização, uma rede de disseminação de informação sofisticada (em todos os sentidos: vertical e lateral) e um elevado grau de participação na tomada de decisão (descentralização). (...) É uma organização flexível e adaptável, onde a coordenação se consegue através da comunicação constante e de sucessivos ajustamentos” (Camara et al., 2007, p. 304). A organização orgânica é caracterizada por uma “reduzida diferenciação horizontal”, por uma “maior interação das pessoas”, pela “menor formalização” e “maior flexibilidade” e pelo “elevado grau de descentralização da autoridade”.

Para Camara et al. (2007, pp. 301-302),

O tipo de estrutura adoptado por determinada Empresa pode constituir um Fator Crítico de Sucesso na condução do seu negócio e na gestão das pessoas que nela trabalham. (...) A estrutura surge, pois, nas Empresas como instrumento de coordenação de atividades e de controlo da actuação dos seus membros. É, normalmente, definida como a forma de gerir a complexidade, a formalização e a centralização existentes numa organização.

1.2.1 Tipos de Estruturas

Perante as diversas estruturas organizacionais existentes é de salientar que não existe uma estrutura organizacional acabada e perfeita, ou seja, não existe um modelo ideal de estrutura organizacional para se aplicar às organizações, contudo passamos a

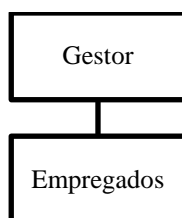
apresentar os diversos tipos de estruturas organizacionais: simples, funcional, divisional, por projetos, matricial, em rede.

Estrutura Simples

Teixeira explica que este tipo de estrutura, tal como o nome indica, é o tipo de estrutura organizacional mais simples e orgânica (não burocrática), característica das empresas familiares e de pequena dimensão (pequenas empresas), sendo constituída pelo gestor que é o proprietário/patrão e pelos empregados. Neste tipo, a responsabilidade é assumida totalmente pelo gestor, existe uma supervisão direta, apresenta como vantagem a predominância do controlo pessoal e o contacto individual e direto do gestor com os empregados. A desvantagem desta estrutura é que quando a empresa começa a ganhar uma dimensão significativa vai-se perdendo a eficiência, pois o controlo torna-se mais difícil de exercer e a pouca formalização característica não permite a eficiência do trabalho, logo é fundamental o gestor perceber que é necessário introduzir novas formas de organização.

Para tal, veja-se o seguinte organograma:

Figura 3 - Estrutura Simples



Fonte: Teixeira (2005, p. 103).

Estrutura Funcional

Este tipo de estrutura é característico também das empresas de pequena dimensão e onde predomine uma pequena gama de atividades. Esta estrutura assenta na divisão do trabalho (departamentos ou áreas funcionais) e delegação da autoridade ou responsabilidade, através dos diferentes departamentos de gestão: financeira, produção, comercial, pessoal, etc. Cada um dos departamentos é dirigido por um especialista funcional da área e aos gestores de topo cabe a função de coordenar os diferentes departamentos. As estruturas de comunicação e coordenação são predominantemente

chefe-subordinado e com pouca comunicação entre departamentos (Figura 4). De seguida apresentam-se as características desta estrutura no Quadro 2.

Quadro 2 - Características da Estrutura Funcional

Contexto	Sistemas Internos	Pontos fortes	Pontos fracos
Envolvente está com baixos níveis e pouco incerta.	Ênfase operacional nos objetivos funcionais.	Permite economias de escala nos departamentos.	Respostas lentas à mudança ambiental.
Tecnologia de rotina e com baixos níveis de interdependência.	Pequena ou média dimensão.	Ênfase nos custos.	Aprofundamento dos conhecimentos.
Ênfase na eficiência e na qualidade técnica.	Autoridade formal detida pelos gestores funcionais.	Facilita o alcance dos objetivos funcionais.	Dificuldade de comunicação interdepartamental.
		Adaptada a uma organização com poucos produtos.	Pouca inovação.
			Visão restrita dos objetivos organizacionais.
			Pode conduzir um excesso de decisões para o topo e provocar atrasos na tomada de decisões.

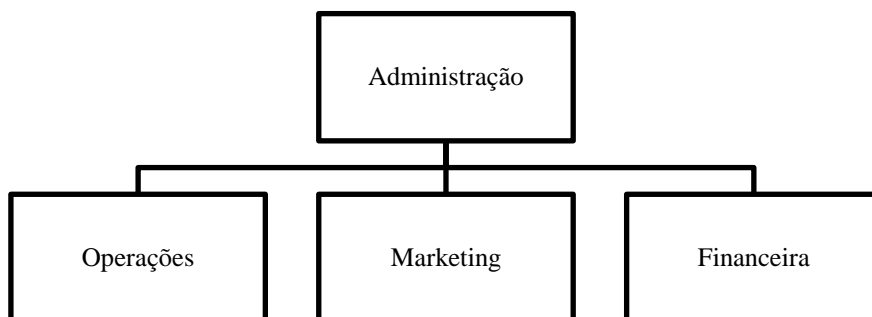
Fonte: Cunha et al. (2007, p. 615).

Das vantagens destacam-se a definição de responsabilidades, o contacto pessoal do gestor com as operações e atividades a realizar, a centralização de decisões, *skills* e gestão do pessoal qualificado e a especialização nas áreas técnicas, além de melhorar os recursos nessas áreas. Destaca-se a “diferenciação lógica pelas funções. (...) Permite distinguir e manter o poder e o prestígio das funções principais. Simplifica o treinamento do pessoal da empresa” (Chiavenato, 1995, p. 392).

Das desvantagens destacam-se o trabalho rotineiro dos gestores de topo, as diferenças de coordenação dos diferentes departamentos causando possíveis conflitos entre estes, e dificuldade na coordenação ou controlo. Dificulta a abordagem por processos, entre interações cliente - fornecedor dentro da empresa, pode também ocorrer um não cumprimento de prazos e orçamentos, este tipo de departamentalização não tem condições para uma perfeita homogeneidade das demais atividades da empresa. Para Chiavenato (1995, p. 393), “a estrutura funcional reduz a coordenação entre as funções

da empresa. Os indivíduos focalizam seus esforços sobre os seus próprios meios e não sobre os objectivos globais da empresa. (...) Carece de mecanismos próprios de coordenação do fluxo de trabalho”.

Figura 4 - Estrutura Funcional



Fonte: Teixeira (2005, p. 103).

Estrutura Divisional

De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 303) na estrutura divisional,

Trata-se de unidades, cujo critério principal de agrupamento é o produto ou o mercado, dotadas de objectivos operacionais e passíveis de quantificação, quer se trate de características de productos quer de resultados globais de actividade, e visando uma melhor adaptação ao contexto e simultaneamente uma divisão do risco. A estandardização dos resultados é o principal mecanismo de controlo, descentralizando nos responsáveis pelas divisões os pormenores operacionais”.

É característica das grandes empresas com filiais. De seguida apresentam-se as características desta estrutura no Quadro 3.

Quadro 3 - Característica da Estrutura Divisional

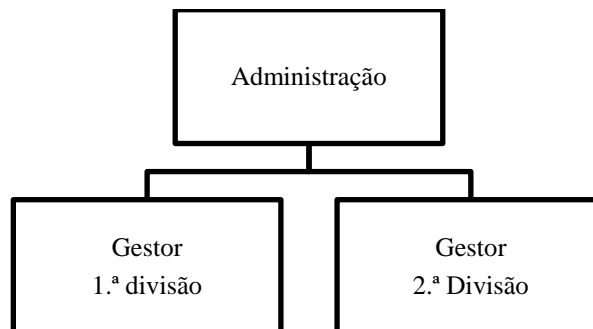
Contexto	Sistemas Internos	Pontos fortes	Pontos fracos
Envolvente moderada ou altamente incerta e mutável.	Ênfase operacional na linha de produtos.	Adaptada a envoltentes em mudança	Elimina as economias de escala nos departamentos.

Tecnologia não-rotineira e elevada interdependência departamental.	Grande importância dos centros de custos.	Tende a aumentar a satisfação do cliente porque são claros os pontos de contacto e as responsabilidades.	Pouca coordenação entre linhas de produto produzidas em diferentes divisões.
Grande dimensão, muitos produtos.	Autoridade formal nos gestores de produto.	Clarifica a necessidade de uma forte coordenação interfuncional.	Dificulta a especialização e o aprofundamento das competências.
Ênfase na eficácia, adaptação e satisfação do cliente		Permite a adaptação a diferentes produtos, regiões ou mercados.	Dificulta a integração e a estandardização entre linhas de produto.
		Descentraliza a tomada de decisão.	

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 617).

De seguida pode-se ver um exemplo deste tipo de estrutura divisional ou divisionária.

Figura 5 - Estrutura Divisional



Fonte: Teixeira (2005, p. 103).

Estrutura por Projetos

Este tipo de estrutura corresponde a um ou mais projetos, em vez de produtos ou mercados e é caracterizada pelo seu carácter temporário, ou seja, geralmente após o término do projeto a equipa dissolve-se, pois as pessoas são agrupadas em função do projeto a que pertencem, permitindo-lhes desenvolver habilidades variadas. Quanto maior o número de projetos, maior será o tamanho da organização. Nesta estrutura, as

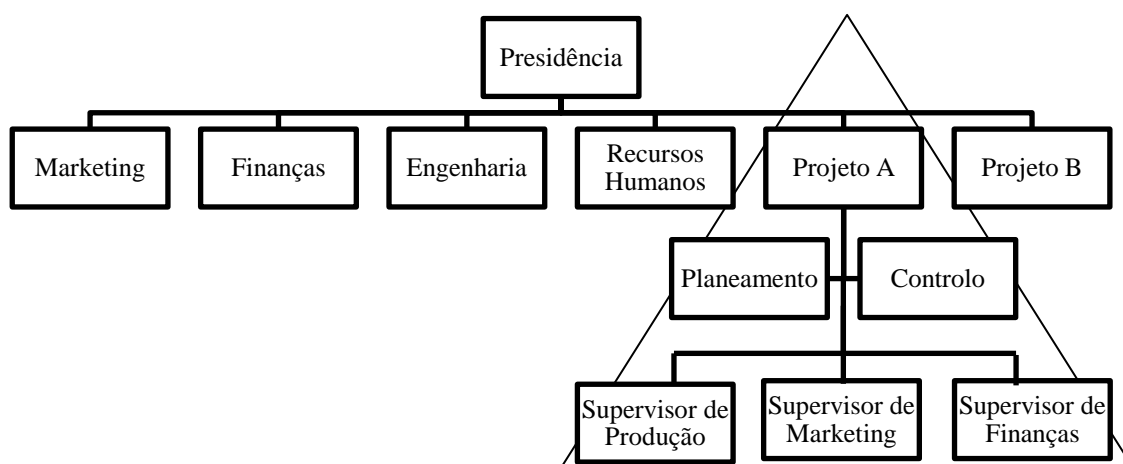
atividades são agrupadas feitas de acordo com as atividades essenciais a cada serviço da empresa. É muito usada em empresas que tem produtos diferentes e representa um volume importante. Aplicável a construtoras, empresas de consultoria, empresas que atuam por projetos.

Das vantagens destacam-se o acompanhamento dos resultados sobre o produto, a departamentalização interna é funcional, uma maior diversificação e satisfação dos técnicos, os objetivos e prazos são bem definidos – melhor atendimento a clientes e prazos, maior facilidade e eficiência nos projetos.

Das desvantagens destacam-se a duplicidade de tarefas aumentando os custos e benefícios.

Na figura seguinte temos um exemplo deste tipo de estrutura.

Figura 6 - Estrutura por Projetos



Fonte: <http://www.totalqualidade.com.br/2010/07/tipos-de-estrutura-organizacional.html>

Estrutura Matricial

“Constitui uma das formas de organização mais recentemente desenvolvidas e cuja utilização tem sido amplamente generalizada em situações onde a complexidade constitui o maior desafio. É também denominada “matriz” ou organização “em grade” ou ainda “administração por projecto” (Chiavenato, 1995, pp. 409-410).

Este tipo de estrutura abrange as vantagens da estrutura funcional e divisionária. Teixeira (2005, p. 107) menciona que este tipo de estrutura “aumenta a capacidade de organização para recolha e circulação das informações e tomada de decisões,

estabelecendo formalmente canais de comunicação laterais que complementam os canais hierárquicos, verticais”. Cunha e colaboradores (2007, p. 618) reforçam este aspeto referindo que “para combinar eficiência e agilidade de resposta às solicitações ambientais, algumas organizações adoptaram a matriz como estrutura. A estrutura matricial (...), ao combinar a estrutura funcional com a divisional (...), resulta numa estrutura complexa e algo ambígua, que deverá ser usada apenas se existirem condições favoráveis para a sua implementação”. Este autor refere ainda que a estrutura matricial assenta em dois pilares, nomeadamente a autoridade dual (vertical e horizontal) e o equilíbrio do poder.

Portanto, nesta estrutura existem as linhas de autoridade vertical (gestores funcionais) e horizontal (gestores de projeto, programas, entre outros), ou seja, os trabalhadores podem ter dois supervisores. Este tipo de estrutura aconselha-se para organizações complexas e/ou orientadas por projetos, como por exemplo, empresas de construção naval e civil de empreitadas de grande dimensão, entre outras. No entanto, é de salientar que este tipo de estrutura também se pode verificar nas empresas de pequena dimensão, por exemplo, em empresas de serviços.

Das vantagens destacam-se uma enorme flexibilidade, coordenação e comunicação, este tipo de estrutura privilegia o contacto pessoal em virtude da burocracia, existe uma maior participação e responsabilidade dos gestores, contribuindo para o aumento da motivação dos mesmos.

No que reporta ao sucesso da aplicação desta estrutura matricial, Cunha e colaboradores (2007, p. 618) salientam que,

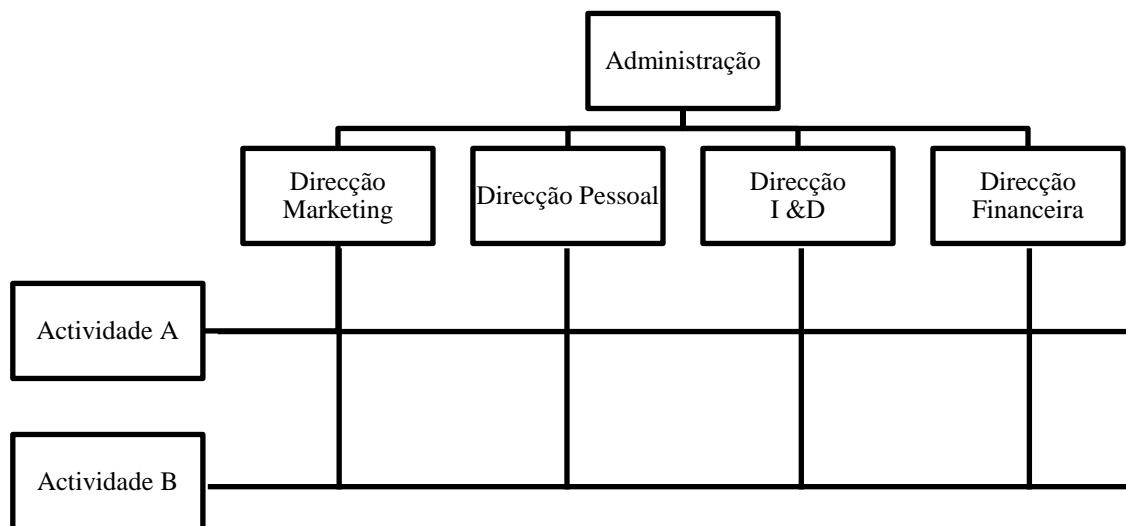
Se for devidamente implementada, a matriz permite obter níveis superiores (relativamente às estruturas funcional e divisional) de coordenação e integração, comunicação lateral e circulação da informação. Possibilita igualmente uma afetação flexível dos recursos organizacionais e a aquisição, pelos gestores, de competências mais gerais ou mais específicas, consoante os seus interesses e os da organização.

Podemos citar como desvantagens: maior probabilidade de ocorrência de conflitos, definição pouco clara das tarefas e responsabilidades, demora na tomada de decisões devido ao trabalho em equipa. Portanto, dos inconvenientes destacam-se “a dificuldade de manutenção do equilíbrio entre linhas de autoridade, a possibilidade de os empregados se verem envolvidos em situações de conflito entre as linhas de autoridade (...), e a possibilidade de ser despendido excessivo tempo em processos negociais entre as linhas vertical e horizontal”, como referem Cunha e colaboradores

(2007, p. 619). Chiavenato (1995, p. 418) refere também, tal como Cunha e colaboradores que “a matriz não é uma panacéia: ela viola a unidade de comando e introduz certos conflitos inevitáveis de duplicidade de supervisão. Ela altera igualmente a cadeia de comando e manifesta fraqueza na coordenação vertical (...)”.

Na figura seguinte visualizamos um exemplo desta estrutura matricial.

Figura 7 - Estrutura Matricial



Fonte: Teixeira (2005, p. 107).

Estrutura em Rede

Teixeira (2005) define este tipo de estrutura como a mais atual e radical de todas as estruturas existentes. “As redes são formas multi-organizacionais que englobam um conjunto de organizações ou unidades de negócio, com poucos níveis hierárquicos e recurso extensivo à subcontratação (*outsourcing*)”, como referem Cunha e colaboradores (2007, p. 620). Portanto, sendo característica das empresas que contratam o *outsourcing*, caracteriza-se também por um departamento central designado como *broker*¹ em contacto direto com os outros departamentos e outras empresas independentes. É utilizada em equipas de alta performance e é desnecessário possuir uma supervisão rígida sobre cada colaborador, conclui Teixeira (2005).

Este tipo de estrutura surge como consequência da evolução tecnológica e rompe com o modelo tradicional de organização, pois “na rede, a organização procura reter

¹ Significa o Intermediário, o qual representa o comprador ou o vendedor e o põe em contacto com a outra parte (Teixeira, 2005).

internamente as suas competências nucleares, subcontratando as demais actividades a organizações especializadas” (Homel & Prahalad, 1994, citados por Cunha et al., 2007, p. 622). De seguida apresentam-se as características desta estrutura no Quadro 4.

Quadro 4 - Características da Estrutura em Rede

Contexto	Sistemas Internos	Pontos fortes	Pontos fracos
Substituição do controlo hierárquico pelo controlo do mercado.	Ênfase no conceito de competência nuclear.	“Enxuta” ou “emagrece” a organização.	Perda de controlo (i.e., aumento de dependência) sobre as actividades não nucleares.
Focalização da empresa nas suas competências nucleares.	Grande importância de rapidez e flexibilidade.	Pode favorecer o empreendedorismo interno.	Maior dificuldade com o controlo de qualidade de operações não executadas pela empresa.
Recurso a tecnologias de informação sofisticadas, para efeitos, por exemplo, de coordenação.	Recurso a estratégias de parceria.	Grande flexibilidade e rapidez de resposta.	Maior instabilidade estrutural, dado que os parceiros podem mudar.
	Poder centrado no integrador da rede.	Permite o rearranjo e a redistribuição rápida dos recursos organizacionais.	Dificuldade de criação de uma cultura “de rede” organizacional.
		Evita a perda de tempo e o dispêndio de recursos em actividades pouco relevantes.	Pode estimular comportamentos oportunistas.
			Possibilidade de competição pelo papel de integrador da rede.

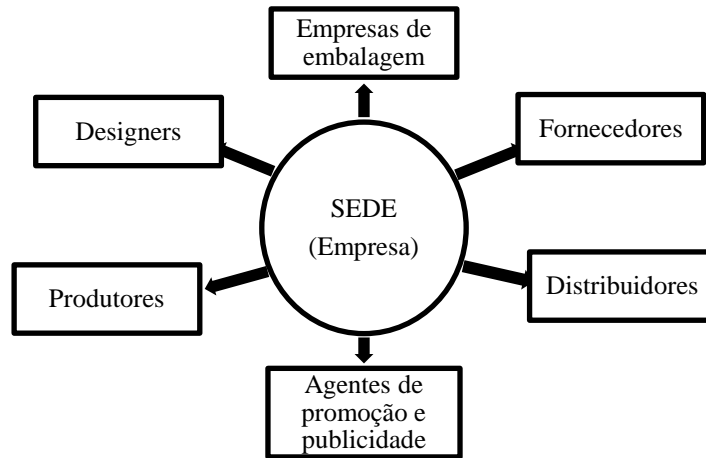
Fonte: Cunha et al. (2007, p. 623).

Das vantagens destacam-se uma maior flexibilidade, confiança e cooperação, uma grande capacidade de adaptação às mudanças a nível tecnológico e aos padrões de competitividade e existe o mesmo nível hierárquico entre todas as secções que constituem empresa.

Das desvantagens destacam-se os problemas de assunção do papel de integrador dos vários parceiros da rede, a ocorrência de comportamentos oportunistas por parte de alguns parceiros. Este tipo de estrutura não constitui solução para todos os problemas.

De seguida apresenta-se um exemplo desta estrutura em rede:

Figura 8 - Estrutura em Rede



Fonte: Teixeira (2005, p. 107).

Pelo exposto, é possível constatar que as organizações são compostas por pessoas e que estas fazem toda a diferença numa organização. De salientar também que as organizações podem ter diferentes tipos de estruturas e estas definem a forma como as empresas gerem os seus recursos humanos, a sua maneira de estar e agir perante o mercado de trabalho.

O capítulo seguinte pretende apresentar a gestão de conflitos como um fator essencial para a sobrevivência e progresso das organizações perante um mundo globalizado. Deste modo, aprofunda-se a temática do conflito desde o seu conceito, às suas vantagens e desvantagens, estratégias de gestão e resolução de conflitos, entre outros.

Capítulo II: O Conflito e a Negociação e Resolução de Conflitos

O conflito é hoje reconhecido como um dos processos básicos que devem ser geridos nas organizações. Nos livros de comportamento organizacional é quase universal o aparecimento de um capítulo que lhe é dedicado. Do mesmo modo, tornou-se um cliché afirmar que o conflito nas organizações é inevitável e frequente, e que serve funções úteis quando gerido apropriadamente. Os gestores têm referido que despendem cerca de 20% do seu tempo lidando com alguma forma de conflito (Thomas, 1992, p. 652, citado por Cunha et al., 2007, p. 517).

2.1 O Conflito: Conceptualização

O conceito de conflito tem sido alvo de múltiplas definições no seio das Ciências Organizacionais, as quais convergem na forma como o concetualizam (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

De acordo com Ferreira (1996, p. 363), conflito vem do latim *conflictu*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra, combate, colisão, choque; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

Segundo Beck (2009, p. 13),

As discordâncias e os conflitos existem desde o início da humanidade, pois fazem parte do processo de vida dos seres humanos, e são necessários para que haja desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas. (...) Porém, com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo.

Moscovici (1975, citado por Beck, 2009, p. 13) acentua que “a partir de divergências de percepção e ideias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva”.

O conflito é um fenómeno social, multi-dimensional, parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a

transformação social. O autor McIntyre (2007, p. 297) salienta que “não existe uma definição simples de conflito”.

Antes de se começar a definir em que consiste o conflito convém distingui-lo do conceito de desacordo. Apesar de ambos serem substantivos, o conflito pode significar guerra, luta, combate, uma série de ideias, estilos ou interesses diferentes, por sua vez o desacordo significa diferenças de opinião e pode ser produtivo conduzindo a uma maior produtividade. Os conflitos existem sempre que houver desacordos numa situação. Portanto, para Chiavenato (1993, p. 500),

Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito. O conflito é a condição geral do mundo animal.

Para Wisinski (1994, citado em Beck, 2009), o conflito é um fenómeno normal e natural. É visto como uma dinâmica interpessoal e, quando tratado de maneira correta, pode ser gerido, muitas vezes resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos.

Para Cunha e colaboradores (2007, p. 543),

O conflito é uma realidade incontornável da vida social e, *a fortiori*, da vida organizacional. A concepção clássica aduzindo que a sua presença é perniciosa e, portanto, carecente de estratégias gestionárias conducentes ao seu evitamento, perdeu vigor. Deu lugar à concepção segundo a qual o conflito denota vantagens e desvantagens, podendo ser benéfico em certas circunstâncias e para certas finalidades. Em suma, algum consenso foi erigido em torno da ideia que nem o marasmo nem as arenas de veemente conflito são vantajosas: um patamar intermédio de conflito concorre para os benefícios organizacionais e individuais.

Portanto, o conflito é inerente à nossa sociedade, faz parte da essência do ser humano, é comum nas relações humanas em geral.

Para Boulding (1963, citado por Dimas et al., 2005, p. 2), “o conflito ocorre quando pelo menos uma das partes envolvidas numa interacção se consciencializa da existência de discrepâncias e/ou de desejos incompatíveis e irreconciliáveis entre as partes”.

O conflito surge quando há a necessidade de escolher entre situações difíceis de conciliar. Trata-se, portanto, de um choque de motivos ou de informações díspares, de uma competição entre pessoas, forças ou ideias. Esta oposição ocorre quando existem perspectivas, interesses ou objetivos diferentes face a pessoas, objetos ou opiniões. No entanto, também podem existir conflitos criados por interesses iguais. A estas situações podemos chamar de concorrência ou competição e são inúmeros os exemplos que podemos apresentar: disputas por heranças, concorrência no trabalho, conflitos em divórcios, entre outros.

Conflito é um processo que se inicia quando uma parte julga estar a ser negativamente influenciada por outra. Uma divergência de opiniões sobre determinado assunto pode causar conflito, cuja causa e objetivo é a luta pela razão. Podem existir também conflitos que irão parar aos tribunais, conflitos também de valores, crenças, entre outros.

McIntyre (2007, p. 297, citando o autor Thomas, 1992) explica que “o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra a afectou de forma negativa, ou que a irá afectar de igual forma. Deste modo, o conflito tem que ser percebido, caso contrário não existe conflito, tem que existir uma interacção e tem que haver uma incompatibilidade entre as partes”. McIntyre (2007, p. 297 citando os autores Serrano e Rodriguez (1993), considera que o conflito “é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direcções convergentes e sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela”. Por sua vez, os autores Pruitt e Rubin (1986, citados por McIntyre, 2007, p. 297) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”.

De acordo com Berg (1999, como citado por Beck, 2009, p.14), para haver conflito, bastam apenas duas pessoas. “Para Chiavenato (2002), o surgimento do conflito ocorre quando, ideias, sentimentos ou interesses opostos se chocam, ou quando uma parte percebe que a outra pretende interferir no atingimento dos seus objectivos”.

Reichers (1986, citado por Resende, Martins & Siqueira 2010, p. 49) “define o conflito como incompatibilidade entre objectivos, valores e necessidades de duas pessoas ou de uma pessoa e uma outra entidade”. Ou seja, o conflito surge quando existe oposição ou hesitação entre tendências ou impulsos antagónicos dentro de um individuo, entre vários indivíduos, equipas ou organizações.

O conflito surge quando existe necessidade de escolha entre situações que podem ser incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. É um fenómeno subjectivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil percepção.

De acordo com Almeida (1995, p. 131), “um conflito é uma situação que se caracteriza por escassez de recursos e por um sentimento de hostilidade. Por outras palavras, diria que é uma situação em que dois ou mais objectivos, pertencentes a uma ou mais pessoas, são mutuamente exclusivos, gerando atitudes de hostilidade”. O conflito é uma situação subjectiva, na qual existe uma atitude negativa ou de hostilidade, devido a uma discrepância entre algo. As partes envolvidas no conflito percebem-se como oponentes, querendo cada uma delas sair vencedora (logo a outra teria que sair vencida) (Almeida, 1995). Ou seja, o conflito é então motivado pela presença de uma escassez de recursos, quando estes são disputados por duas ou mais pessoas.

Para Beck (2009, p. 14),

É importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenómeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança.

Por seu lado, Deutsch (2003, citado por Dimas et al., 2005) salienta que pode verificar-se conflito sem que haja necessariamente incompatibilidade de interesses, por exemplo, “dois membros de uma equipa criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objectivos sejam comuns”.

Estes autores concluem que o conflito não é apenas um desacordo ou divergência, pois “implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão entre as partes” (Dimas et al., 2005, p. 4).

Neste sentido, para Baron (1986, citado por Beck, 2009, p. 15),

A consequência do conflito é uma moeda de dois lados, sendo o lado negativo composto de efeitos como bloqueio da comunicação, redução de coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudanças na direcção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspectivas, e o lado positivo é composto de ideias como, mais consideração e cuidados com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas

chaves, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da *performance*.

Já segundo Bilhim (1996, p. 194), "...entende-se o conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente feito por "A" para destruir o esforço de "B", com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulta na frustração de B, no que concerne à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses".

McIntyre (2007, p. 298) por sua vez, tal como Bilhim, considera que "o desenvolvimento do conflito é um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente (...)". Ou seja, "uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e oportunidade de interferência), passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra, e passa a agir de acordo com esses sentimentos". Este tipo de comportamento (por parte de umas das partes envolvidas no conflito) leva a uma determinada defesa ou reação da outra parte. Desta defesa ou reação (que pode ser positiva ou negativa), resulta uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução (como citado em Chiavenato, 1999).

Para Beck (2009, p. 15, citando Rahim, 2001),

As organizações têm vergonha em admitir que o conflito exista dentro de suas instalações, acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa "perda de controle" sobre os seus empregados, sendo indicador que a organização não está a funcionar bem. Subsiste a ideia de que a existência de conflito numa equipe revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir. Assim, muitas organizações não querem admitir a existência de conflito sendo este visto como uma situação negativa. Este ponto de vista não é novo, provém de muitos anos, das teorias de gestão clássicas, como as de Taylor, Fayol e Weber. Nas suas teorias, estes autores preconizavam a eliminação de todas as fontes de conflito, a emoção, de todos os elementos 'irracionais', de modo a produzir a organização mais produtiva possível.

As autoras Alves, Paula e Moreschi (2006, p. 4) defendem que não se deve ter medo do conflito, mas sim reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo do mesmo. Desta forma, gerir o conflito pode ser "o sinal do saudável, uma profecia do progresso", reconhecendo que existem formas construtivas do conflito que levarão ao progresso e "maneiras destrutivas que podem levar ao retrocesso dos envolvidos".

Conclui-se que "o impacto que os conflitos têm ao nível da produtividade individual, grupal e organizacional, bem como a forma como influenciam os níveis de

satisfação dos membros das equipas/grupos de trabalho são algumas das causas possíveis para o interesse crescente das Ciências Organizacionais por este campo de investigação” (Dimas et al., 2005, p. 16).

2.2 Diferentes Visões sobre o Conflito

A Sociologia veio demonstrar que a sociedade é movida quer por fatores de equilíbrio, quer por fatores de conflito ou de tensão. O autor Rosa (1992, p. 137) refere que “os conflitos sociais foram estudados, tendo como referência as modernas sociedades complexas emergentes da sociedade industrial, entre outros, por Ralf Darhendorf na obra *Classes and class conflict in Industrial Society*, e por L.A. Coser na obra *The functions of Social Conflict* e mais moderadamente por Lickert na obra *The Human Organization*”. Rosa (1992), analisando Darhendorf, propõe a análise dos conflitos sociais através da escala de intensidade e da violência do conflito, é medida através da intensidade das forças conflitantes, das paixões e emoções que desperta ou da importância que as partes dão à vitória ou derrota.

Cavalcanti (2006) citando Robbins (2002), destaca que existem três visões diferentes sobre o conflito, a visão da Escola Tradicional, da Escola das Relações Humanas e da Escola da Abordagem Interacionista.

A abordagem da Escola Tradicional prevaleceu, principalmente, durante as décadas de 1930 e 1940. Assumia que todo o conflito era contraproducente e, portanto, devia ser evitado. É a visão do senso comum (Beck, 2009). Esta visão destaca o carácter prejudicial do conflito e salienta que o evitamento do mesmo, contribuirá para manter a estabilidade do grupo ou da organização. Por exemplo, se dois trabalhadores tendem a ter conflitos, esta abordagem aconselha a separá-los e estruturar o trabalho de forma que estes não necessitem de relacionar-se. Deste modo, o conflito é resolvido através de uma separação física ou pela intervenção das altas chefias.

As teorias de gestão clássicas, nomeadamente as de Taylor, Fayol e Weber, defendiam a eliminação de qualquer fonte e tipo de conflito, pois o conflito não seria significado de produtividade, apenas a harmonia e a cooperação. Segundo esta visão tradicional de conflito, o conflito deve ser evitado, pois origina disfunções nos grupos ou na organização em que se verifique a sua existência. Nesta visão, na qual a organização é um sistema fechado, o conflito não deve ocorrer porque é sempre percebido como algo mau, negativo, prejudicial, disruptivo, que cria um clima de

guerrilha que inviabiliza processos, e uma falta de confiança entre as pessoas (Cavalcanti, 2006).

Caetano e Vala (2002) referem que o termo conflito foi estudado pela teoria das relações industriais e pela teoria organizacional. A primeira, Teoria das Relações Industriais, perspectiva o conflito como um “fenómeno integrante das relações empregador-empregado e as relações entre as diferentes unidades organizacionais como expressão de interesses simultaneamente convergentes e divergentes. Por seu lado, a teoria organizacional defendia que o conflito era um sub-ponto disfuncional de uma gestão inadequada, que era necessário eliminar. Entre estas duas teorias, situava-se a teoria das relações humanas que reconhecia que o conflito nem sempre era considerado como um fenómeno criador/gerador de disfuncionalidade, vê o conflito organizacional como fenómeno normal nas organizações. Não se opõem a ele, mas também não percebe quais os benefícios reais da sua existência (Beck, 2009).

Neste sentido, a escola das Relações Humanas na segunda metade do século XX, explicou que o conflito é natural, espontâneo e inevitável em qualquer organização ou grupo e, por isso, deve ser aceite e não evitado. Desta forma, o conflito pode não ser negativo (mau) mas também pode ser positivo pois pode ser necessário para a eficácia de um grupo ou organização, na medida em que se for devidamente orientado poderá provocar inovações e mudanças. Cavalcanti (2006, p. 21, citando Robbins, 2002) refere que esta visão começou por volta do final dos anos 1940 até meados dos anos de 1970, assumindo “que o conflito é consequência natural nos grupos e organizações e que, por ser natural, é inevitável e deve ser aceite. (...) o conflito não é necessariamente ruim, sendo que sua existência pode ser racionalizada – o conflito tem potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo, havendo ocasiões em que ele pode ser benéfico”.

“A perspectiva mais recente sobre o conflito é a da Escola da Abordagem Interacionista” (Cavalcanti, 2006, p. 21). Comparativamente com a abordagem de relações humanas que considera que o conflito pode ter um aspeto positivo, a abordagem interacionista defende que o conflito é indispensável para o desempenho eficaz do grupo. Também para Beck (2009, p. 23),

A visão mais recente sobre os conflitos é a Interacionista que adopta o conflito como necessário e fonte de novas ideias. O que se busca adaptar-se então é exatamente isso, onde o conflito é indispensável para combater a acomodação, e fazer surgir novas ideias

valiosas que desencadearão mudanças para a melhoria da produção. E sendo assim a organização, os colaboradores e o consumidor saem ganhando.

Esta visão interacionista considera que o conflito é positivo e negativo, bom ou mau, funcional ou disfuncional, se se tiver em conta a situação concreta em que ele ocorre. Nesta abordagem o conflito é reconhecido não apenas como inevitável, mas que em determinadas situações ele deve ser fomentado, com o objetivo de surgirem novas ideias e promover a inovação e a mudança. O conflito é resolvido pela identificação das causas e solução de problemas. O conflito pode ser uma força positiva para melhorar uma organização.

Há autores que defendem que os conflitos são impulsionadores da mudança individual e organizacional, pois contribuem para estimular o debate de ideias e a curiosidade, contribuindo para se encontrar soluções criativas para os problemas ou conflitos. Ou seja, segundo esta visão moderna, o conflito é positivo e funcional se contribuir para a melhoria da organização, no caso de o conflito prejudicar o bom desempenho da organização ou a sua não melhoria este é disfuncional – negativo. Perante esta visão, o conflito saudável é indicador de gestão efetiva e eficaz de uma organização e fonte de desenvolvimento. Destaca, portanto, que os conflitos são inerentes às organizações e impulsionam a inovação e a criatividade, sendo fundamentais no desenvolvimento dos grupos ou equipas de trabalho.

Para destacar estes argumentos ao nível das visões tradicional e moderna do conflito também salientam que inicialmente o conflito foi considerado pelos estudiosos como prejudicial aos indivíduos e ao funcionamento da organização, mais recentemente as pesquisas salientam que o conflito pode ser benéfico quando se discutem as discordâncias, principalmente sobre as tarefas, sem envolvimento emocional (Resende, Martins & Siqueira 2010, p. 49).

McIntyre (2000, p. 296) refere que “o conflito é motor de desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas, e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes”.

O autor Chiavenato (2002) faz parte desta visão moderna do conflito, refere que este melhora a qualidade das decisões, estimula a inovação e criatividade, encoraja interesses, ou seja, permite que os problemas sejam tratados criando um ambiente mais positivo, de mudanças.

Podemos concluir que tradicionalmente os conflitos eram vistos como um mal a evitar a todo e qualquer custo, daí que sempre que surgia era eliminado com base no poder e na autoridade. Pressupunha-se que os conflitos eram resultado de comportamentos de certos indivíduos indesejáveis. Esta era a visão tradicional e bastante limitadora e redutora. Com a evolução dos estudos, chegou-se à conclusão que o conflito pode ser prejudicial, mas pode também trazer benefícios, possibilitando o surgimento de ideias inovadoras. O desacordo aberto pode levar a uma maior exploração de sentimentos, valores, atitudes e pontos de vista. Atualmente entende-se que a existência de conflitos é útil para manter a vitalidade das organizações e dos grupos e para as relações interpessoais.

2.3 Formas de Conflito nas Organizações

“O conflito é sempre entre as pessoas, quer singularmente quer em grupos de um tipo ou de outro. Todo o tipo de coisas causa conflito – hábitos, ideologias, personalidades, concorrência quanto a recursos e muito mais” (Fraga, 1993, p. 35). Portanto, estamos em conflito com os outros no local de trabalho, muitas vezes nem se repara na existência do problema.

Podemos denominar os conflitos consoante o tipo de entidade em causa: há conflitos morais (entre valores morais e correntes éticas antagónicas), conflitos transcendentais (com o destino ou entidade do plano divino), conflitos sociais (com a sociedade), combates ideológicos (entre filosofias de vida, visões do mundo), entre outros. O conflito pode ainda ser denominado, conforme a sua origem, como intrapessoal, interpessoal e conflitos de trabalho quanto ao processo, à tarefa e aos papéis (organizacionais).

Os conflitos intrapessoais ocorrem no próprio indivíduo (interior do indivíduo) e dizem respeito a uma única pessoa; ocorre no caso de um conflito de ideias, pensamentos, emoções/frustrações. Este tipo de conflitos pode ser caracterizado por:

- Conflito atracção-atracção (por exemplo, duas coisas que queremos): perante uma situação de escolha de situações atraentes, para escolher uma delas terá de se rejeitar automaticamente a outra, já que ambas não podem ser realizadas simultaneamente. É caracterizado como o tipo de conflito mais simples, no qual o indivíduo se irá aproximar daquela situação que julgar ser mais fácil de atingir;

- Conflito repulsão-repulsão: corresponde à situação em que a pessoa está perante duas alternativas desagradáveis e tem vontade de as rejeitar, mas tem dificuldade de o fazer simultaneamente. Não optar implica automaticamente que qualquer das situações se imponha. Está relacionado com os valores pessoais e com os comportamentos que o indivíduo exige e tem de si mesmo;

- Conflito atração-repulsão: tipo de conflito em que a pessoa está perante situações que apresentam vantagens e desvantagens, mas tem de tomar decisão que ao mesmo tempo lhe causa atração e receio. Este é talvez o conflito mais comum.

Os conflitos interpessoais ocorrem entre indivíduos, entre várias pessoas e uma organização e podem ser originados por diferenças individuais (idade, sexo, valores, crenças, religião, atitudes e experiências), limitações de recursos (poucos recursos) e diferenciação de papéis (não aceitar bem a pessoa como chefe, decidir quem manda em quem, entre outros).

Por último, os conflitos organizacionais ocorrem no seio das organizações porque as diferentes partes que constituem a organização têm interesses, necessidades e pontos de vista diferentes. Portanto, na organização a fonte de conflito é a sua estrutura: existem posições diferentes; devido às diferenças de poder, há uma falha na comunicação; os valores, interesses e objetivos não são comuns; os trabalhadores encaram a empresa não só como um local de trabalho; a organização tenta impor, implicitamente, regras aos seus subordinados; os trabalhadores têm vindo a manifestar uma tendência crescente para a autonomia e têm vindo a desenvolver o seu espírito crítico, visto terem um desejo de progredir na carreira.

Para Handy (1978, citado por Cavalcanti, 2006, pp. 26-27), “a presença de conflito pode ser detetada com a observação de alguns fatores na organização. São eles:

- Comunicações deficientes, lateral ou verticalmente – falta de conhecimento proposital de uma parte da organização do que a outra está a fazer, quer pelo seu desinteresse, quer pela ocultação das informações;
- Hostilidade e inveja intergrupala – ocorre quando uma área deseja ser melhor que as outras ou quando uma área é sempre reconhecida como melhor e as outras áreas sabem que a mesma não reconhece o seu trabalho dentro da empresa;
- Fricção interpessoal – a antipatia entre indivíduos de grupos diferentes claramente manifestada em público;

- Escalada de arbitragem – a intervenção constante do alto escalão em conflitos menores, provocando confronto entre os gestores das áreas que têm o problema;
- Proliferação de regras e regulamentos, normas, mitos – tal fator provoca ou uma quebra consciente das regras ou uma paragem na empresa;
- Moral baixa por causa da frustração oriunda da ineficiência – a sensação existente de impotência diante do trabalho a ser realizado”.

Robbins (2002, citado por Cavalcanti, 2006) define alguns aspetos que causam os conflitos, nomeadamente, a comunicação, a estrutura e os aspetos pessoais (valores de cada indivíduo e as características de personalidade).

Para Cavalcanti (2006, p. 30), as principais causas dos conflitos estão relacionadas com a perceção da desvantagem que uma parte tem em relação aos aspetos do seu trabalho que dependem de outro, por exemplo, determinadas tarefas, recompensas, comunicação, entre outros aliados às características pessoais de um indivíduo, devido à ausência de coordenação.

De acordo com Almeida (1995), existem situações suscetíveis de originar conflito no seio de uma organização, nomeadamente a interdependência de funções (atividades de um grupo que possam ser afetadas por outros e possam afetar outros, regras mal definidas definidas e diferentes perceções relativas à cultura da empresa), a indefinição das “regra do jogo” (situações ambíguas, indefinição e falta de estruturação causam diversas interpretações e às quais as partes envolvidas podem estar em desacordo), a interdependência de recursos (se existir escassez de recursos em relação ao que é desejado é muito provável que ocorra conflito), os sistemas de recompensas competitivos (na medida em que as partes ou grupos da organização percecionem que para uma delas ganhar a outra tem que perder) e a mudança (pode trazer ansiedade e os indivíduos podem pensar que a sua segurança está abalada e que devem fazer um esforço suplementar para se adaptarem à nova realidade).

Nas organizações existem, portanto, determinadas condições que tendem a gerar conflito, nomeadamente diferenças individuais, como idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências e diferenças de personalidade. Todos estes aspetos influenciam o estilo utilizado para gerir o conflito. Chiavenato (1999), Chmiel (1999), Rahim (1986) e Thomas (1992), citados por McIntyre (2007, p. 300), referem que “as pessoas autoritárias e dogmáticas têm certa tendência para dominar o que gere mais conflito, enquanto pessoas com baixa autoestima têm tendência para evitar o conflito”.

Importa ainda salientar que as causas dos conflitos laborais, geralmente devem-se a “um antagonismo, voluntario ou involuntário, contra o qual ou possivelmente do qual advém o conflito” e de “uma questão que se prende com as duas forças opostas, em conflito” (Fraga, 1993, p. 52).

“Tal como duas pessoas ou grupos com objectivos divergentes podem entrar em conflito, também uma pessoa ou grupo entra em conflito com uma entidade empregadora no seu todo (ou em parte) quando os objectivos dessa pessoa ou desse grupo não são claros ou são contraditórios” (Fraga, 1993, p. 57). Por isso, os colaboradores necessitam de saber o que se espera que façam, o porque e por quem o façam, pois quando não o fazem pode surgir o conflito, inicialmente intraindividual mas depois com as chefias ou mesmo com a organização no seu todo. Por exemplo, “numa organização em que as hierarquias não são rígidas, a necessidade de comunicar o porquê e o por quem é tão importante como o quê e o quando” (Fraga, 1993, p. 58).

2.4 Vantagens e Desvantagens do Conflito

Como já foi referido o conflito numa organização pode ser benéfico e construtivo originando criatividade e mudança, ou prejudicial e destrutivo originando situações negativas. Estas vantagens ou desvantagens dos conflitos variam consoante o conflito é bem ou mal gerido. Deste modo, um conflito bem gerido acarreta consequências positivas e um conflito mal gerido acarreta consequências negativas.

Neste sentido, Baron (1986, citado por Cavalcanti, 2006, p. 36) afirma que,

A consequência do conflito é uma moeda de dois lados, sendo o lado negativo composto de efeitos como bloqueio da comunicação, redução da coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudança na direção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspetivas, e o lado positivo é composto de ideias com mais consideração e cuidado com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas chave, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da performance.

Segundo Beck (2009, citando Robbins, 1999), o conflito nem sempre é funcional, ou seja, nem sempre apoia os objetivos do grupo e melhora o seu desempenho. Desta forma, o conflito disfuncional ou desnecessário, além do desgaste que gera algumas vezes, pode ser evitado se a organização oferecer as condições adequadas para as pessoas que nela trabalham (Beck, 2009 citando Likert, 1979).

Segundo Chiavenato (2002, citado por Beck, 2009, p. 19), o conflito construtivo ou funcional “desperta os sentimentos, estimula energias, fortalece sentimentos de identidades com os objectivos e interesses, chama atenção para os problemas e testa a forma como são ajustadas as diferenças entre as partes envolvidas”. Por seu lado, o conflito destrutivo ou disfuncional desperta aos envolvidos um sentimento de frustração, hostilidade e ansiedade, estimulando o bloqueio das atividades e acaba por desviar as energias para o conflito. Neste caso ganhar a disputa torna-se mais importante que resolver a divergência com eficácia.

Portanto, o Conflito é construtivo ou positivo quando contribui para melhorar a qualidade das decisões, quando estimula a criatividade e a inovação, encoraja o interesse e a curiosidade entre os membros o grupo, fornece um meio para as tensões serem libertadas e cria um ambiente de auto-avaliação e mudança. O que se tem verificado é que os trabalhadores tendem a dar o seu melhor quando existe companheirismo e amizade (cooperação) no local de trabalho.

No Quadro 5 apresentamos os efeitos positivos e negativos do conflito, mencionados por Walton (1969), Lippit (1982), Mitchell e Larson (1987), Baron (1997), De Dreu (1997), Jehn (1997), Putnan (1997), Tjosvold (1997), Turner e Pratkanis (1997), Beck (1999), De Dreu et al. (1999), Lewicki et al. (1999) citados por Cunha e colaboradores (2007, p. 536).

Quadro 5 - Efeitos Positivos e Negativos do Conflito

Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito	
Positivos	Negativos
Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.	Destroi a moral dos grupos e organizações.
É um antídoto contra o pensamento grupal.	Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro.
Permite reconhecer problemas ignorados.	Provoca decréscimo nos níveis de satisfação.
Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados.	Aumenta os níveis de tensão e <i>stress</i> , podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica).
Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.	Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças.
Facilita a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte.	Obstrui a cooperação.

Pode induzir a motivação e a energia necessárias à melhor execução das tarefas.	Empobrece o processo de coordenação do trabalho.
Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas gerados pela turbulência ambiental.	Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis.
Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem).	Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros.
Facilita a inovação, a mudança e a adaptação.	Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contentores).
Cada contentor incrementa a sua identidade (individual, grupal e organizacional).	Toma a organização numa “arena política completa”.
Aumenta a lealdade e a coesão no seio de cada grupo rival.	Gera um clima “paranoico”.
Pode facilitar a integração de interesses opostos.	Suscita distorção na comunicação.
Desafia o <i>status quo</i> . Torna o clima organizacional mais entusiasmante.	Gera um clima caracterizado pela orientação de soma-zero.
Permite libertar tensões.	Arruína a carreira de algumas pessoas.
Se for construtivo, pode gerar maior aceitação dos acordos e decisões.	Aumenta os níveis de absentismo e <i>turnover</i> .
Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente.	Reduz o empenhamento organizacional.
Reduz a preguiça social.	Os líderes transitam de estilos de liderança participativa para estilos diretivos (visando manter firmeza sobre o ambiente de trabalho).
Constitui uma oportunidade para as pessoas formarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. Ajuda-as a resolverem os seus conflitos internos (intrapessoais).	Provoca impasses e atrasos no processo decisório.
As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não da estagnação).	Provoca desgaste do empenhamento das pessoas na implementação das decisões.
Pode melhorar a qualidade das decisões (pois os vários aspetos da situação, riscos, custos, vantagens e desvantagens são debatidos).	Suscita a destruição do grupo.

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 536).

Das vantagens e desvantagens dos conflitos pode-se concluir que toda a situação de conflito termina com resultados que atingem quer a organização por um todo, quer as

pessoas envolvidas no conflito. Para a organização, o conflito pode ser positivo, contudo pode também ter consequências negativas, pela utilização de táticas desleais.

Desta forma, os conflitos quando existem na organização trazem efeitos negativos se forem negados, não percebidos ou ignorados, pois voltarão a aparecer, mas trazem efeitos positivos e produtivos se forem percebidos e solucionados pelas partes envolvidas nesse conflito, fomentando a comunicação intergrupal, a compreensão mútua, a cooperação intragrupal, a mudança, criar maior aceitação de decisões, incrementar os níveis de criatividade, entre outros, contribuindo para um melhor desempenho dos colaboradores, dos grupos e da organização. Conclui-se que os conflitos, na verdade, não são maus. O que é fundamental é orientar os conflitos para conflitos construtivos em vez de negativos. As chefias devem e necessitam de gerir conflitos, de forma a produzir bons resultados em vez de um ambiente de trabalho hostil e improdutivo.

Para Cunha e colaboradores (2007) não se pretende um excessivo nível de conflito, mas também não se pretende um grau fraco de conflito, mas sim a moderação. O excesso de conflito cria o *stress*, o caos, as dificuldades de cooperação e coordenação, um clima destrutivo; por sua vez o baixo nível de conflito cria apatia, ausência de empenho e desincentivo, estagnação, incapacidade de enfrentar os desafios; enquanto a moderação promove a inovação e criatividade, contribui para a melhoria da qualidade das decisões e elevado desempenho.

O conflito a curto prazo pode trazer efeitos negativos, mas a longo-prazo trazer benéficos e vice-versa.

2.5 O Conflito nas Organizações - Importância da Gestão de Conflitos

O que fortalece as “guerras internas” são os conflitos. Certamente, muitas dessas guerras são as fontes de conflitos. Além das causas mais novas, geradas pela nossa sociedade moderna, como a competitividade, continuam inabaladas todas as causas mais antigas: luta pelo poder, o desejo de êxito económico, a necessidade de *status* e a exploração de terceiros. Consequentemente, por muitas razões, a sociedade atual pode estar sujeita a experimentar um aumento e não uma diminuição de conflitos.

A necessidade de gerir construtivamente conflitos aumenta de importância a cada dia que passa. O mais importante de tudo, porém, é propiciar aos colaboradores um ambiente agradável. É indispensável ficar atento ao que acontece dentro da própria organização.

McIntyre (2007, p. 296), refere

Que o conflito existe no local de trabalho não é um facto desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa “perda de controle” sobre os seus empregados, sendo indicador de que a organização não está a funcionar bem. Subsiste a ideia de que a existência de conflito numa equipa revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir. Assim, muitas organizações não querem admitir a existência de conflito sendo este visto como uma situação negativa.

Como sabemos, os conflitos na vida das empresas é também um fato inevitável na atualidade, e quando ocorre, os principais elementos envolvidos são os indivíduos (colaboradores), os grupos (equipas de trabalho, departamentos, secções,...) e as chefias. Ao nível externo das empresas o conflito também pode ocorrer no mercado, por exemplo, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, entre outros. Tanto a nível interno como externo, ambos são os principais elementos envolvidos no conflito.

Os conflitos, como já verificado anteriormente, estão presentes em toda a parte da nossa vida, quer seja pessoal como profissional. Deste facto, ressalta a importância da gestão de conflitos, a qual deve ser efetuada de forma correta, de modo a proporcionar resultados construtivos nas organizações. Conforme Mallory (1997, citado por Beck, 2009, p. 21), “além do diagnóstico bem feito do conflito é necessário que, ao lidar com conflitos, a pessoa tenha habilidades de actuação, as quais nem sempre são desenvolvidas na educação sistemática, em ambiente escolar ou em programas de desenvolvimento profissional”.

2.5.1 Estratégias de Gestão e Resolução de Conflitos

“Ser capaz de constatar a existência do conflito é apenas parte do problema. Tem de saber também a que ponto o conflito é grave e ser capaz de o gerir devidamente” (Fraga, 1993, p. 69).

A resolução de conflitos apresenta-se como uma parte bastante importante nesta matéria da gestão de conflitos e consiste na cessação do conflito através do acordo entre as partes envolvidas, satisfazendo os objetivos ou eliminando as causas que levaram ao conflito.

Relativamente às estratégias de gestão de conflitos, temos que demarcar duas fases, uma até aos anos 60 em que estas estratégias eram percecionadas numa lógica unidimensional e outra fase mais recente em que a logica é bidimensional (Dimas et al., 2005).

Existem vários estilos de comportamentos com que uma pessoa ou grupo pode lidar com o conflito. Estes estilos denominam-se “estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis” (McIntyre, 2007, p. 299).

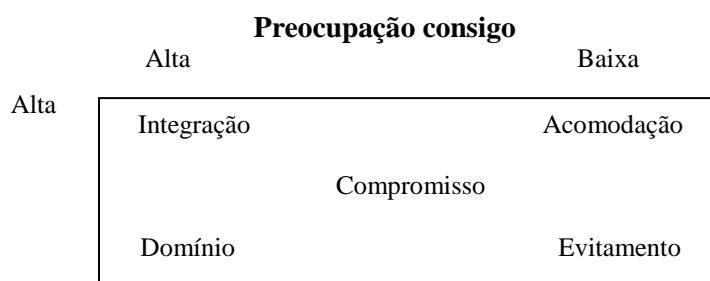
Para Dimas e colaboradores (2005) as estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas aos níveis interpessoal (reações individuais a factos divergentes) e intragrupal (reações de membros de um grupo).

Thomas (1976, citado por Dimas et al., 2005) defende a assertividade e a cooperação como as estratégias básicas, as quais dão origem a cinco estilos de gestão de conflitos, nomeadamente:

- Competitividade (assertividade e não cooperação);
- Colaboração (assertividade e cooperação);
- Evitamento (não assertividade e não cooperação);
- Acomodação (não assertividade e cooperação);
- Compromisso (misto de assertividade e de cooperação).

Nesta linha de pensamento, surge também Rahim e Bonoma (1979, citados por Dimas et al., 2005) que distinguem as dimensões “preocupação consigo”, na qual o indivíduo procura satisfazer os seus objetivos e “preocupação com os outros”, na qual o indivíduo procura satisfazer os objetivos dos outros. Estas duas dimensões originam os cinco estilos definidos anteriormente por Thomas (1976, citado por Dimas et al., 2005), como é visível na figura seguinte.

Figura 9 - Os Estilos de Gestão de Conflitos



Preocupação com os outros

Baixa

Fonte: Rahim (1983, citado por Dimas et al., 2005, p. 10).

De seguida caracterizam-se os cinco estilos:

- 1) Estilo “Integração” tem como finalidade encontrar uma solução benéfica para ambas as partes, através da partilha de informação. Para isso é fundamental que se sigam duas fases (Prein, 1976, citado por Rahim, 1992): a fase da confrontação onde as partes exploram as diferentes formas de perceber o problema, falam abertamente sobre as divergências e procuram as causas dos conflitos; e a fase da resolução do problema onde as partes procuram soluções adequadas aos interesses envolvidos;
- 2) Estilo “Acomodação” tem como finalidade a satisfação dos objetivos de uma parte. Consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios, a parte que adota este estilo sai sacrificada e prejudicada;
- 3) Estilo “Dominar” tem como finalidade a estratégia de ganhar-perder, em que os objetivos de uma parte são considerados prioritários perante os da outra parte, sendo extremamente difícil chegar-se a uma solução mútua;
- 4) Estilo “Evitamento” tem como finalidade a fuga ou negação do conflito, um meio de adiamento da resolução do conflito ou até um meio de fuga perante uma situação ameaçadora;
- 5) Estilo “Compromisso” tem como finalidade procurar uma solução aceitável para ambas as partes, sendo que cada uma das partes abdica de algo. Representa a tentativa de satisfazer, moderada, mas incompletamente, os interesses de ambas as partes. Daí pode resultar uma busca parcial de um objetivo.

Evidencia-se, através de vários estudos, que o estilo mais utilizado é a Integração e o menos utilizado é o Evitamento. O estilo integração é visto como a melhor forma de gerir o conflito construtivamente, estimula a criatividade e beneficia as partes envolvidas. No entanto, existem autores que contrariam esta versão e designam que o melhor estilo a adotar numa situação pode não ser nas outras, desta forma deve-se analisar as condições para as quais cada estilo é apropriado.

Os resultados encontrados por Farmer e Roth (1998), de acordo com um estudo exploratório efetuado com grupos de trabalho, concluíram que os comportamentos que refletem uma elevada preocupação com os outros (compromisso e acomodação) são utilizados com mais frequência do que os que traduzem uma baixa preocupação (evitamento e competição) com a outra parte.

Alguns teóricos comportamentais referem o estilo colaboração (cooperação ou resolução de problemas) como o mais adequado na gestão de conflitos, outros contestam esta ideia e sugerem que, para os conflitos interpessoais serem geridos funcionalmente, um estilo apropriado depende da situação.

De um modo geral, o estilo de gestão de conflitos colaboração é o modo mais construtivo de gerir o conflito, uma vez que facilita a exposição das expectativas individuais, estimula a criatividade e beneficia os intervenientes na interação, em oposição ao uso de um estilo de competição ou dominação que acaba por resultar em níveis de eficácia reduzidos, Fischer (1981).

Os estilos compromisso e integração são mais apropriados para assuntos estratégicos enquanto os restantes estilos serão mais adequados para lidar com problemas do quotidiano Rahim, (1985).

Perante cada tipo de conflito as partes envolvidas vão assumir estratégias, as quais vão orientar a forma como vão lidar com os conflitos, mas à medida que se vai caminhando no sentido da resolução de conflitos estas estratégias poderão mudar, como refere McIntyre (2007, p. 298). “De acordo com a estratégia adoptada e uma vez que começa o conflito, haverá um dos quatro resultados possíveis: 1) uma parte ganha, e o rival perde; 2) o rival é que ganha, e a outra parte perde; 3) chega-se a um compromisso e ambas as partes perdem até a um certo ponto para ganharem noutros, e; 4) ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar” (McIntyre, 2007, cita os autores Caetano & Vala, 2002; Rahim, 1991).

De acordo com o resultado obtido no final do conflito, as estratégias que permitem enfrentar um desafio podem ser classificadas em “Ganhar-Perder”, “Perder-Perder” e “Ganhar-Ganhar”. Ou seja, segundo Almeida (1995), existem estes três tipos de resoluções ou soluções possíveis para o conflito.

Na estratégia “Ganhar-Perder”, uma das partes alcança o objetivo pretendido e a outra não, uma das partes é mais poderosa que a outra e através do seu poder impõe-se à outra, ou seja, uma ganha a outra perde. A longo prazo, esta estratégia acaba por enfraquecer a autoridade e pode criar sentimentos de vingança ou ressentimentos,

produzindo maus resultados. Por exemplo, na parte que ganha existe um sentimento de vitória, um reforço da autoestima, na parte que perde cria-se um sentimento de contrariedade. Por conseguinte, podem ficar com ressentimentos relativamente ao resultado alcançado, e poder influenciar ou dificultar as futuras negociações (Chiavenato, 1999; Caetano; Vala, 2002, citados por Beck, 2009, p. 23).

Na “Perder-Perder”, os indivíduos em conflito estão mais empenhados em impedir que o outro ganhe do que em encontrar uma solução eficaz para o problema. Pode haver cedência entre as partes e a resolução final não está de acordo com nenhuma das posições. Nenhuma das partes envolvidas no conflito é beneficiada quando se recorre a esta estratégia, logo nenhuma se pode considerar vencedora.

Por último, a estratégia “Ganhar-Ganhar” implica que as partes envolvidas confrontem os seus pontos de vista e estejam dispostas a resolver as suas diferenças. Deve permanecer uma comunicação aberta, tal como a sensibilidade quer em relação às diferenças como às semelhanças, uma atitude de confiança, tal como uma complementaridade de esforços nas resoluções das questões. Ou seja, procura-se em conjunto identificar as melhores hipóteses para solucionar o conflito e atingir os objetivos de ambas as partes. Esta técnica permite criar um clima de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre todas as partes implicadas no conflito.

Chiavenato (2002, citado por Beck, 2009, pp. 23-24) afirma que nas duas primeiras formas (“Ganhar-Perder”, “Perder-Perder”) de solucionar o conflito geralmente este terá uma continuidade, pois quando as partes percebem que não atingiram os seus objetivos, retomam ao conflito de forma a tentarem ganhar. Já no caso da última (“Ganhar-Ganhar”), o ciclo de continuidade é interrompido e a ocorrência de novos conflitos tem uma fraca probabilidade de voltar ocorrer.

Segundo o autor Estanqueiro (1992) existem três estratégias na resolução de conflitos, nomeadamente a fuga, o ataque e o diálogo. A fuga e o ataque acontecem num clima de competição (ganhar-perder), no qual uma das partes ganha e a outra perde. Estas duas estratégias são enganadoras, pois não resolvem o conflito. Enquanto a fuga cria o sentimento de ansiedade, o ataque provoca o ressentimento, a vingança. No caso do diálogo, cria-se um clima de cooperação (ganhar-ganhar) no qual ambas as partes ganham, logo garante o sucesso na resolução dos conflitos. Nesta estratégia impera o respeito mútuo (Quadro 6).

Quadro 6 - Estratégias de Resolução de Conflitos

Clima Relacional	Estratégias	Atitudes
Competição (ganhar/perder)	Fuga	Falta de respeito por si próprio e submissão aos outros.
	Ataque	Falta de respeito pelos outros e domínio sobre os outros
Cooperação (ganhar/ganhar)	Diálogo	Respeito por si próprio e pelos outros e conciliação dos interesses.

Fonte: Estanqueiro (1992, p. 67).

Neste sentido, Chiavenato (1999), Caetano e Vala (2002) (citados por McIntyre, 2007, p. 303) referem que

A resolução de conflitos poderá deixar uma herança permanente. Por exemplo, se as duas partes utilizarem os estilos de concessão mútua e de negociação, as duas partes poderão pensar que perderam e não ficarem satisfeitas. Pode acontecer que uma, ou ambas as partes, diga que venceu à custa da outra, o que pode transportar dificuldades acrescidas para a próxima ronda de negociação. Numa situação de conflito, do tipo ganhar-perder, aquele que perdeu poderá ficar com ressentimentos relativamente ao resultado alcançado, e poder influenciar ou dificultar futuras negociações. Se as duas partes utilizam o estilo de integrar, ou de resolução de problemas, tal poderá resultar num encurtamento das distâncias psicológicas e melhorar a comunicação. Assim, o clima de confiança poderá criar condições para que o conflito seja resolvido de forma mais criativa e duradoura.

O papel de uma pessoa enquanto chefe, colega ou subordinado poderá influenciar o estilo de gestão de conflitos a adotar perante uma situação de conflito. “Por exemplo, uma perspectiva comum aos subordinados é que estes só dizem o que é aceitável (ou o que acham aceitável) aos seus chefes, em lugar de lhes dizerem a verdade. Essa posição ainda se torna mais acentuada quando os chefes usam um estilo mais autoritário, num esforço de deterem o controlo comportamental dos seus subordinados” (Phillips & Cheston, 1979, citados por McIntyre, 1991, p.300).

O autor McIntyre (2007, p. 301) cita os estudos de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964) e Rahim (2001), nos quais concluíram que “quando os chefes utilizam um estilo de dominação junto dos seus subordinados, estes respondem, muito frequentemente, com o estilo de evitamento. Quando os chefes procuram controlar os subordinados, estes resistem criando conflito”. Quanto ao estilo de lidar com o conflito

escolhido pelo subordinado varia consoante: “a vontade do subordinado em permanecer na organização, a congruência percebida dos valores e atitudes entre subordinado e o chefe e a percepção pelo subordinado de como o chefe é protegido relativamente às decisões arbitrárias que ele toma (Musser, 1982)”. Para Pondy (1967), Robbins (1978) e Rahim (1986), citados por McIntyre (2007 p. 301) “em termos de conflito, podemos dizer que existe em boa parte devido à existência de hierarquias”.

Os estudos realizados por Rahim (1986) e McIntyre (1991) destacam que existem diferenças significativas nos estilos da gestão de conflito utilizados quer pelos chefes, subordinados ou colegas. Ou seja, os gestores recorreram a estilos diferentes de gestão de conflitos conforme a pessoa com quem estavam a interagir. Desta forma, concluíram que o relacionamento hierárquico condicionava o estilo utilizado pela pessoa envolvida no conflito. “Rahim (1986), num estudo junto de 1219 gestores revelou que estes últimos utilizavam predominantemente o estilo de integração com os seus subordinados, o estilo de acomodação com os seus chefes e o estilo de concessão mútua com os seus colegas. McIntyre (1991), num estudo que incluiu 109 gestores, obteve os mesmos resultados, sendo que o mais interessante foi ter verificado que os subordinados, avaliando os seus chefes, indicaram que estes últimos utilizavam mais o estilo de evitamento com eles do que qualquer outro estilo, constatação que se revelou algo inesperada. Num outro estudo, Phillips e Cheston (1979) concluíram que os gestores utilizavam mais o estilo de dominação com os seus subordinados e com os colegas, e o estilo de concessão mútua com os seus pares, relativamente aos quais tinham poder igual. Jamieson e Thomas (1974), num estudo junto de alunos, concluíram que nas aulas onde os professores utilizavam o poder coercivo, eles assumiam sobretudo o estilo de dominação para lidar com o conflito. Tais estudos provam que quando as figuras de autoridade tentam impor-se, ou ter uma atitude de ganhar/perder, os subordinados responderão, de igual modo, com estilos de lidar com o conflito de ganhar/perder” (McIntyre, 2007, p.301-302).

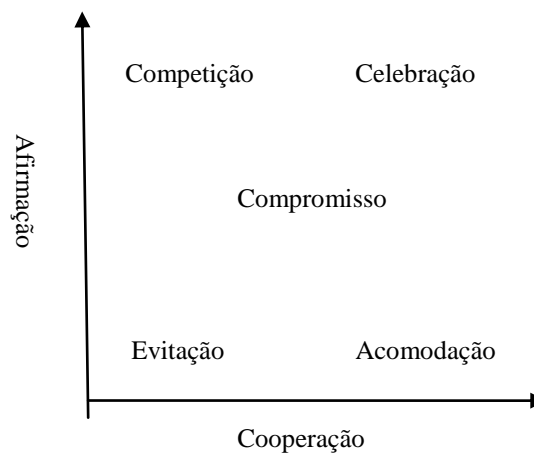
Bilhim (1996) defende a existência de várias técnicas de resolução de conflitos, as quais se integram no estabelecimento de objetivos superiores/comuns, na abordagem estrutural e nas condutas de resolução de conflitos.

A primeira técnica, estabelecimento de objetivos superiores/comuns, refere que o desacordo relativamente aos objetivos leva frequentemente ao conflito (objetivos incompatíveis). Paralelamente, a existência de objetivos superiormente estabelecidos reduz o conflito.

A segunda técnica, abordagem estrutural, diz respeito a apelar a um superior comum, a reduzir interdependências, a reduzir a partilha de recursos e à mudança de pessoal. Apelar a um superior, ou seja, relatar ao superior o conflito e este superior deve encontrar uma solução vinculativa; reduzir interdependências porque os conflitos geralmente surgem entre grupos que trabalham de forma interdependente; a redução de recursos no caso de os grupos terem de partilhar material escasso, aumenta a possibilidade de ocorrência de conflito; a mudança de pessoal tem como objetivo o maior e melhor entendimento entre as pessoas.

A terceira técnica, condutas de resolução de conflitos, sugere uma lista variada de técnicas, nomeadamente a competição (o outro toma a posição e não abdica dela), a evitação (o outro tentou evitar a missão de negociar), a acomodação (o outro desistiu da sua posição), o compromisso (o outro sugere um compromisso) e a colaboração (o outro comunicou toda a sua informação e encorajou-me a fazer o mesmo), como figura é visível na figura seguinte.

Figura 10 – *Representação de Técnicas de Resolução de Conflitos*



Fonte: Bilhim (1996, p. 200).

Chiavenato (1999, citado por Beck, 2009) refere os seguintes estilos de gestão de conflitos:

- Estilo de evitação ou evitar: significa supressão e fuga, consiste em fugir ou ignorar o conflito. Neste estilo procura-se evitar as situações de conflito, procurando outra saída ou deixando as coisas como estão para que, com o tempo, o conflito seja esquecido. As consequências deste estilo podem ser negativas,

pois as razões do conflito permanecem as mesmas podendo voltar no futuro e mais forte. O indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes.

- Estilo de acomodação: significa cedência e apaziguamento, acalma o conflito, atenua a situação. Consiste em resolver os pontos menores de discordância e, por conseguinte, deixam os problemas maiores para frente. Funciona quando as pessoas sabem o que não está certo ou que a harmonia é essencial.
- Estilo competitivo: utiliza a autoridade que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É a atitude de confronto e de dominação. Uma das partes ganha à custa da outra, o que gera grandes possibilidades de futuros conflitos da mesma natureza e ainda mais fortes. Reflete a tentativa de satisfazer os próprios interesses à custa dos interesses do outro, ou seja, o indivíduo tenta alcançar os seus objetivos sacrificando os do adversário, ou tenta convencer a outra parte de que o seu julgamento é correto (Rego, 1998).
- Estilo de compromisso: consiste em ganhar e perder, discute e ataca, deita a pessoa abaixo e culpabiliza. Quando cada parte aceita ganhos e perdas na solução e os componentes têm iguais poderes e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária. Nenhuma parte fica satisfeita e os antecedentes para futuros conflitos ficam mantidos. Tenta satisfazer moderadamente os interesses de ambas as partes.
- Estilo de colaboração: significa assertividade, enfrentar o conflito e tentar resolvê-lo. Ambas as partes ganham, enquanto utiliza a negociação e o consenso para reduzir diferenças. Tende a dissolver as diferenças entre os envolvidos, onde os assuntos são discutidos e ouvidos dando atenção ao necessário para benefício mútuo. É o meio mais eficaz de resolução de conflito, mas também é o que exige o mais alto grau de profissionalismo dos envolvidos.

No quadro seguinte, caracterizam-se estes cinco estilos, de acordo com Cavancanti (2006, citando Thomas, 1976).

Quadro 7 – Estilos de Gestão de Conflitos

Cinco estilos de administração de conflitos

Evitação

Ignora os conflitos esperando que assim desapareçam.
Coloca os problemas sob consideração ou em suspenso.
Recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito.
Usa sigilo para evitar confrontação.
Apela a regras burocráticas como uma fonte de resolução de conflitos.

Negociação	Discute. Procura entendimentos e compromissos. Encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.
Competição	Cria situações claras de ganhar ou perder. Utiliza a rivalidade. Utiliza jogos de poder para chegar aos seus propósitos. Força a submissão.
Acomodação	Cede. Submete-se e obedece.
Colaboração	Quer resolver os problemas. Confronta as diferenças compartilhando ideias e informações. Busca soluções integradoras. Encontra soluções nas quais todos ganham. Vê problemas e conflitos como desafios.

Fonte: Adaptado de Thomas (1976, p.900, citado por Cavalcanti, 2006, p. 41).

Também para Henriques e Santos (n.d.), quando se trata de resolver um conflito, existem diversas maneiras de o abordar. Analisando essas abordagens podemos dizer que, na sua essência existem cinco estilos de gestão de conflitos, como é visível na figura seguinte.

Figura 11 – *Estilos de gestão de conflitos*



Fonte: Henriques e Santos (n.d.).

Estes autores (Henriques & Santos) revelam o lado positivo de cada estilo de gestão de conflitos.

O estilo "Evitar", tal como já referido, consiste em tentar evitar a existência de conflitos. Este estilo apesar de parecer pouco interessante revela-se positivo quando os

assuntos são pouco significantes, quando existe falta de informação pelo que não convém tomar certas atitudes que podem-se revelar erradas, quando a falta de poder que temos não possibilita que a nossa posição seja tida em consideração e quando existe outro indivíduo que consegue resolver melhor este problema.

O estilo "Calmo" permite a existência de conflitos, mas sem haver grandes discussões sobre o assunto. Quando o conflito se torna um pouco mais elevado, facilmente desiste da sua posição. Este estilo é positivo quando existe uma carga emocional e harmonia elevada entre as partes envolvidas, quando o conflito existente se basear na personalidade de cada um e não nos objetivos ou meios utilizados.

O estilo "Ditador" funciona à base da ditadura, pois independentemente da opinião dos outros envolvidos, o "Ditador" tem de "vencer" sempre. Parecendo um estilo totalmente a reprovar, existem situações onde este estilo é positivo quando a emergência da situação em que nos encontramos implica uma ação imediata. É necessário tomar medidas pouco populares que vão contra a posição dos outros elementos, as consequências de uma "derrota" são muito elevadas.

O estilo "Compromisso" difere do estilo "Ditador" pelo facto de permitir que exista um compromisso entre o que pretendemos e o que os outros pretendem. Este estilo é positivo quando a existência de um acordo é preferível a este não existir, quando não será possível levar avante a nossa posição pois sabemos que não nos é possível ganhar e quando os pontos de vista existentes são muito diferentes.

O estilo "Colaborativo" consiste em colaborar, tenta-se chegar a um acordo comum entre todos que minimize as perdas para todas as partes envolvidas. Este estilo é positivo quando o objetivo é o mesmo e apenas existe uma divergência na forma como o obter, existe necessidade de se obter um consenso e a solução a que devemos chegar necessita de ter qualidade. Mas, apesar de parecer muito nobre, existem algumas situações que não se devem resolver com base neste método, nomeadamente quando o tempo que dispomos é muito curto, não permitindo grandes debates, existe a possibilidade de aparecerem aspetos negativos de elementos do grupo, a tomada de uma ação desse tipo seria mal vista pela empresa caso se tratasse de uma empresa cuja gestão se baseasse em métodos antigos.

Dos estilos apresentados e outros que se possam citar, há a salientar que não existe um bom estilo e um mau estilo de gestão de conflitos, mas deve-se usar o estilo mais apropriado perante cada situação de conflito (Cavancanti, 2006).

Na resolução de conflitos o comportamento agressivo não é nada favorável, pois dificulta o estabelecimento de relações de confiança mútua, desencadeia respostas agressivas na outra parte, criando tensão e ansiedade e insatisfação a longo prazo. Muitos usam a agressividade pois consideram que o ataque é a melhor defesa.

O conflito é percebido pelas pessoas de formas diferentes, daí que na forma como estas lidam com ele seja variada, umas vezes vacilam quando deviam ter iniciativa, outras vezes preferem a camaradagem do que o confronto.

Para Moscovici (1975, citado por Cavalcanti, 2006), não existe uma fórmula ideal de resolução de conflitos, o importante é inicialmente compreender a natureza do conflito, a sua dinâmica e a suas variáveis, isto é, fazer o diagnóstico do conflito para então poder enfrentá-lo e resolvê-lo adequadamente.

Também para Caetano e Vala (2007), existem cinco estratégias de resolução de conflitos, nomeadamente, o confronto ou competição, a cedência, a inação, o abandono e a resolução do problema. A primeira estratégia, confronto ou competição, corresponde a uma das partes envolvidas no conflito impor a solução à outra; a cedência corresponde a uma das partes ceder às exigências da outra; a inação corresponde a uma ou ambas as partes não tomarem atitudes no sentido da resolução do conflito, esperando que o tempo algo faça nesse sentido; o abandono corresponde ao facto de uma das partes sair da situação deixando de estar envolvida no conflito, quer seja física ou psicologicamente e, por último, a resolução do problema corresponde à procura da solução para o conflito por parte de ambas as partes, tendo em conta os seus interesses.

De seguida estes autores propõem analisar a forma “como as três estratégias que implicam envolver-se na negociação – a confrontação, a cedência e a resolução do problema – operam em relação aos resultados negociais” (Caetano & Vala, 2007, p. 162). Quando se opta pela primeira estratégia (confrontação ou competição), utiliza-se as táticas da ameaça e persuasão, pois a ameaça consiste em alertar a outra parte que se vai utilizar uma fonte de retaliação se ela não ceder a uma dada exigência. A eficácia desta estratégia é contraditória, tanto pode abrir caminho à estratégia de resolução do problema, levando a outra parte a entender a preocupação central do sujeito, como pode conduzir a falsas vitórias.

Por sua vez, quando se opta pela estratégia da cedência fala-se de táticas relativamente ao grau de concessões que cada negociador faz em relação às exigências que exprime, bem como ao momento do processo negocial em que as

faz. Quando o negociador faz uma concessão, o que se verifica é que “quanto mais elevadas são as exigências e mais tempo o negociador leva a introduzir as cedências, menor é a probabilidade de acordo” (Bartos, 1974; Bento et al., 1972, citados por Caetano e Vala, 2007, p. 164).

Por último, a resolução do problema também denominada estratégia integrativa ou solução ganha-ganha, tem como finalidade a obtenção de acordos benéficos para as partes em questão. Para isso, prevalece uma comunicação aberta entre as partes, na qual revelam os seus interesses e obtêm em conjunto os passos necessários para procurarem as alternativas que permitam alcançar benefícios mútuos. Esta é a estratégia mais valorizada e, segundo os estudos, a que revela maior eficácia.

Para estes autores a escolha da estratégia a adotar depende de variadíssimas condições, nomeadamente da componente física (local da negociação, a organização física do local e a duração, os limites do tempo que a condicionam) em que a situação ocorre e da componente social (presença de audiência, existência de uma terceira parte e o papel que ela desempenha e o número de partes envolvidas na negociação).

Relativamente à componente física, e neste caso ao local da negociação, os autores referem que,

As vantagens decorrentes de negociar no seu próprio território representam fontes potenciais de força que têm a probabilidade de potenciar, tanto o carácter afirmativo do negociador residente, como os resultados da negociação. Em contraste, um negociador na situação de convidado pode ver-se como tendo um estatuto subordinado, o que o pode induzir a ter um comportamento menos afirmativo, ou mesmo de deferência, em relação ao seu anfitrião (Lewicki, 1994 citado por Caetano & Vala, 2007, p. 167).

Por sua vez, a organização física do local também pode influenciar a negociação, tendo em conta que “podem existir pressões para o distanciamento visual e corporal quando os negociadores não querem interagir, quando se avaliam negativamente ou como dissemelhantes, ou quando não têm experiência prévia de interação, e este tipo de pressões parece ser específico das relações competitivas. (Caetano & Vala, 2007, p. 168).

Relativamente à componente social e, neste caso, à presença de audiência no processo negocial a questão que se coloca,

É o seu impacto nas estratégias que os negociadores vão utilizar e a sua influência no desfecho do processo. (...). Assim, o paradoxo que envolve a estratégia de concessão é que ela parece ser indispensável para construir acordos integrativos, mas ao mesmo tempo pode suscitar, quer nos parceiros quer nas audiências, uma avaliação de fraqueza do negociador, que desencadeia neste respostas não contingentes com os objetivos finais a atingir (Stevens, 1963, citado por Caetano & Vala, 2007, p. 168).

Por sua vez, e no que respeita à existência de uma terceira parte, esta assume formal ou informalmente, a forma de árbitro, de mediador ou de conciliador. A mediação tem sido alvo de investigação devido à importância que adquiriu na resolução das mais diversas áreas das relações de conflito.

Um dos aspetos que pode comprometer o sucesso dos mediadores em relação a um acordo é o seu excesso de confiança na avaliação da probabilidade do sucesso negocial.

Para estes autores a grande maioria da gestão de conflitos nas organizações e entre as organizações envolve grupos de indivíduos, e não indivíduos isolados. Nas organizações, a resolução de conflitos incide principalmente entre departamentos, comissões de trabalhadores, equipas, filiais, níveis hierárquicos, grupos, profissionais, entre outros. Entre as organizações, estas assumem as negociações intergrupais. No decorrer da negociação, uma das consequências da aproximação entre os representantes dos grupos, “é a distância que se cria entre as posições a que chegam para obterem acordo mútuo e as posições defendidas pelos seus constituintes. Quanto mais os negociadores fazem cedências para chegarem a um acordo, menos as expectativas dos seus constituintes têm hipótese de se realizar, daí resultando tensões no seio de cada grupo entre o representante e os restantes membros” (Caetano e Vala 2007, pp. 185-186).

Caetano e Vala (2007, p. 191) concluem que,

A negociação de conflitos permanece (...) como um vasto e complexo campo de investigação que tem vindo a reformular os seus modelos de análise à medida que se cruza e incorpora novos contributos de outras áreas de psicologia, como é o caso da tomada de decisão e da cognição social em geral. Por outro lado, a extensão dos processos negociais a novos domínios da interacção social, como é o caso da negociação de reféns, de conflitos ambientais, de conflitos internacionais, ou de conflitos conjugais, deu visibilidade e urgência ao prosseguimento de investigação nesta área.

As medidas de resolução dos conflitos devem ser adotadas com a finalidade de minimizar as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores quanto ao bem-estar orgânico e social, visto que a satisfação no trabalho deve ser considerada com um determinante para a produtividade e sucesso da organização.

Tendo em conta que os conflitos sempre existiram nas organizações pretendeu-se, ao longo deste ponto, encontrar as causas e consequências dos conflitos para apresentar sugestões de possíveis mudanças e melhorias, alcançando a melhor forma de gerir o conflito interno (conflito organizacional).

Conclui-se que as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pela organização desempenham um papel essencial. “Gerir adequadamente os conflitos relaciona-se com a capacidade de contribuir para o desempenho grupal e organizacional satisfazendo, simultaneamente, as necessidades sociais, morais e éticas dos membros do grupo” (Rahim, 1992, citado por Dimas et al., 2006, p. 12).

Conclui-se que é fundamental gerir o conflito quando o mesmo surge, pois o acto de reconhecer e enfrentar o conflito de maneira adequada pode fazer a diferença entre o sucesso e desenvolvimento e o fracasso e retrocesso do mesmo (Alves, Paula & Moreschi, 2006).

Os gestores precisam de resolver os seus próprios conflitos. Se os gestores estão constantemente em *stress* e distraídos, não podem esperar ajudar a resolver conflitos com os seus subordinados. É neste sentido que de seguida se explica a importância do papel dos gestores na resolução de conflitos.

2.6 O Papel dos Gestores na Resolução de Conflitos

McIntyre (2000, p. 296) refere que,

Em qualquer organização a existência de conflito com baixos níveis deixa a organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização directamente ao caos. Nesta perspectiva convém lembrar que o conflito só por si não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e optimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação. Mas esta atitude levanta uma questão: Quem irá ajudar na gestão do conflito, quem tem poder e a influência necessários para criar uma situação em que o conflito se constitua positivo e

não um fardo? A resposta mais óbvia é que este papel cabe aos gestores, uma vez que eles têm a formação adequada e o poder, bem como mais possibilidades de ajudar a gerir o conflito no local de trabalho.

Fayol (1990, citado por Cavalcanti, 2006, p. 17) definiu que as funções do gestor de uma organização passam por prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, defende que o papel do gestor é “fazer funcionar o corpo social de uma empresa”. Por seu lado, Bernard (1972, citado por Cavalcanti, 2006, p. 17) definiu que o papel do gestor é de “facilitar a conciliação de posturas conflitantes, adaptar as pessoas ao processo de cooperação, tomar decisões e inculcar o senso moral”. Mintzberg (1973, citado por Cavalcanti, 2006) diferencia-se de Fayol, pois afirma que as funções definidas por este sobre o papel do gestor são escassas e pouco fundamentadas.

Para Sousa (1990, p. 139),

A grande questão que se coloca ao gestor é então a de tentar compatibilizar (e mesmo otimizar) a interação entre objectivos organizacionais e pessoais. (...) Trata-se de tentar estruturar a empresa, as relações interpessoais nela e a relação de cada indivíduo com o seu cargo e as tarefas que o compõem, de tal forma que o indivíduo, ao procurar satisfazer os seus objectivos pessoais, contribua eficiente e eficazmente para os objectivos prosseguidos pela empresa.

Cavalcanti (2006, p. 18) refere que perante a perspectiva política, a gestão é vista como um processo direccionado para o controle do conflito, no qual o gestor interage com a equipa, tentando gerir os aspetos que provocam concorrências internas. “Para conseguir resultados, o gestor precisa ser um conhecedor do seu ambiente de atuação e das estruturas organizacionais”.

O mesmo autor salienta que o conflito é um processo que pode causar uma redução da efetividade de seu trabalho e, desta forma cria um problema para o gestor, pois terá que gerir o quanto antes esse conflito de forma a não se registar essa redução de efetividade do trabalho por parte do indivíduo em causa. Desta forma, a responsabilidade do gestor passa por garantir que os conflitos sejam utilizados de forma positiva na organização. Para isso é fundamental que conheça a seu ambiente de atuação, as estruturas organizacionais, as redes de poder, os processos políticos e, principalmente, o conflito, nomeadamente as suas causas, os seus sintomas, a sua dinâmica e as técnicas para atuar positivamente.

O autor Bernard (2000) refere ainda que o gestor para tentar gerir os conflitos deve estar atento à sua origem e às suas causas, à sua natureza e forma e às atitudes no

conflito. Portanto, um gestor competente deve estar atento a todos os fatores que o rodeiam enquanto membro de uma organização, deve estar atento à percepção do surgimento e existência do conflito, tentando perceber as origens, causas, natureza, a forma do conflito e as atitudes no conflito, para posteriormente passar à tentativa de resolução do conflito com as partes envolvidas.

Um aspeto essencial na função do gestor perante o conflito é a sua capacidade de perceber-lo a tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo, de resolver o problema (Cavalcanti, 2006). Como afirma Handy (1978, citado por Cavalcanti, 2006, p. 45), o objetivo do gestor é conseguir realizar uma boa gestão das diferenças, as quais quando são geridas de forma adequada, produzem impactos positivos na produtividade. “Existe, portanto, a necessidade de se gerir bem o conflito, pois assim torna-se possível usar as diferenças de habilidades, conhecimentos e interesses de forma proveitosa para a organização”.

O autor Bilhim (1996, p. 194) menciona que “num estudo recente sobre gestores, estes consideravam a gestão dos conflitos tão ou mesmo mais importante do que o planeamento, a comunicação, a motivação e a tomada de decisão”.

Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), existem situações em que o gestor deve agir como mediador, neste caso, funciona como uma terceira parte que tem a finalidade de resolver os conflitos de outras pessoas. Neste caso, o gestor deve ser um participante “habilidoso” na dinâmica do conflito interpessoal e deve estar preparado para essa importante atuação, no que diz respeito aos conflitos interpessoais, de forma a não ter dificuldades para atingir o melhor resultado desejado.

Contudo, a dificuldade reside em que atitude tomar, e esta escolha deve depender essencialmente de dois aspetos, designadamente, se o gestor está diretamente envolvido no problema ou, se o gestor não estiver ligado ao conflito espera-se que o resolva e acabe com o mesmo.

Partindo do pressuposto que o gestor está envolvido no conflito, a sua posição para o resolver é dificultada pois não consegue distanciar-se efetivamente e pode sofrer pressões devido aos seus interesses pessoais (por exemplo, salvaguardar a sua imagem como chefe em detrimento de uma resolução eficaz do conflito). Nesta situação, o gestor escolhe frequentemente a opção vencedor/perdedor para a resolução do conflito, manifestando-se autoritário. Poderá também dar-se o caso de que o gestor evite perceber o conflito para não ter que o resolver, visto estar implicitamente envolvido no mesmo. Ou também poderá tomar duas atitudes diferentes, avançar e recuar e adotar

uma atitude paternalista de satisfazer todos os envolvidos no conflito, sendo que muitas vezes na prática acaba é por dececionar todos.

Outro caso e outro papel é o facto de o gestor não estar diretamente envolvido no conflito, assumindo assim o papel de mediador. A sua principal função é conseguir que ambas as partes entrem em cooperação com a finalidade de obterem soluções benéficas para ambas.

Rahim (2001), no seu estudo feito pela *American Management Association* (Associação Americana de Gestores ou AMA), salientou a necessidade de fortalecer as competências inerentes aos gestores para enfrentar e resolver o conflito. Esse estudo investigou o tempo que os gestores utilizam a lidar com o conflito no local trabalho. Do estudo conclui-se que:

- 1) Importantes administradores americanos, Vice-Presidentes e Gestores Intermédios gastam por volta de 18%, 21% e 26% do seu tempo, respetivamente, a lidar com o conflito.
- 2) Os gestores indicaram que a capacidade de gerir o conflito tem assumido cada vez mais importância nos últimos dez anos.
- 3) De entre os temas, que foram abordados nas conferências anuais da AMA, os gestores avaliaram a aprendizagem para bem gerir o conflito como tão importante, e/ou até mais importante, do que temas como o planeamento, a comunicação, a motivação ou a tomada de decisão.

Almeida (1995) refere que perante uma situação de conflito o gestor deve analisar três variáveis: a natureza do conflito, os fatores subjacentes e o estágio de evolução (incubação, consciencialização, disputa e eclosão).

Neste sentido, Brown (1983, citado por Chambel & Curral, 1998, p. 196), insinua que os elementos do topo da organização (gestores) podem gerir o conflito de forma a este contribuir para um melhor desempenho da organização, aumentando ou diminuindo o nível do conflito. Esta gestão do conflito pode ser feita mediante alterações nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos da organização ou na estrutura da mesma.

De seguida analisam-se estas alterações consoante as três hipóteses (Chambel & Curral, 1998 p. 197):

- Ao nível das atitudes o gestor pode mudar perceções (através da gestão da cultura); salientar as diferenças ou semelhanças entre grupos; redefinir interesses (introduzindo objetivos de nível superior aos dos elementos em conflito); introduzir

novos padrões de cooperação ou de competição; modificar sentimentos, estereótipos e processos de percepção da realidade.

- Ao nível dos comportamentos, o gestor pode manipular padrões de recompensa e punição; treinar os indivíduos para reconhecer e lidar com o conflito (ensinando capacidades de negociação, de cooperação e de trabalho em equipa) e introduzir um moderador.

- Ao nível da estrutura, o gestor pode redefinir papéis, funções e interdependências; criar regras para resolução ou mediação de conflitos; criar novos mecanismos de coordenação e de interface; estabelecer grupos de consulta, para antecipar o conflito e estabelecer grupos de participação, para formalizar o conflito.

A gestão de conflitos consiste assim na escolha e implementação de estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação conflituosa. O papel do gestor é fundamental nesta questão da gestão de conflitos, pois este tem a função de regulação dos conflitos, transformando a competição num estímulo saudável entre colaboradores, tem a função também de integrar as diferenças tornando-as fontes de enriquecimento e de criar desacordos úteis que contribuam para a evolução de ideias.

A gestão de conflitos abarca o diagnóstico do problema, o envolvimento na procura de soluções, a negociação de interesses e a resolução e decisão. As estratégias de solução passam pelo evitamento ou supressão/fuga, pela desativação ou remediação/adiamento, pela acomodação ou cedência/apaziguamento, pelo confronto ou compromisso/ganhar e perder e pela colaboração ou assertividade.

O papel do gestor é de promover a coesão dos indivíduos na organização, de forma a agirem como uma equipa com o fim da concretização dos objetivos formais da organização. Deve assim coordenar e equilibrar os interesses dos membros da organização.

Neste capítulo analisámos os conflitos, as suas causas e estratégias de solução, os estilos de gestão de conflitos, as atitudes e comportamentos que o gestor adota no papel de gestor de conflitos. Analisou-se a atuação do gestor como um negociador, mostrando que, apesar de ser parte interessada, terá condições de intervir adequadamente utilizando métodos apropriados.

O autor Fraga (1993) enuncia as estratégias e técnicas para resolver o conflito de forma positiva e profissional. Estas estratégias passam também pela

própria pessoa, isto é, ser objetiva e calma em situações de *stress* e conseguir distinguir as pessoas dos problemas e as personalidades das questões.

Conclui-se que quando ocorrem conflitos numa organização, sejam eles relacionados com o trabalho, negociações com fornecedores e clientes ou entre setores e pessoas, o importante é o gestor ter a percepção do conflito e agir sobre ele na tentativa da sua resolução, pois um conflito não-administrado pode voltar com mais força e, tornar-se um retrocesso para a organização ou equipa envolvida.

É fundamental que o gestor solucione o conflito e transforme as diferenças em resolução dos problemas, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional dos envolvidos. Para alcançar este objetivo o gestor precisa ter ou desenvolver habilidades pessoais de comunicação e relacionamento interpessoal. Estas habilidades são: congruência, assertividade, empatia, neutralidade, saber ouvir, perguntar. É possível a partir destas ideias entender que não basta conhecer as técnicas para gerir o conflito e estar preparado tecnicamente, é preciso somar a técnica à competência interpessoal (Alves, Paula & Morischi, 2006). A gestão de conflitos efetuada de forma eficaz traz resultados positivos a uma organização e aos respetivos colaboradores. Auxiliando a gestão de conflitos com a satisfação dos trabalhadores, será a melhor forma de as organizações da atualidade progredirem, se desenvolverem num mercado competitivo e globalizado. Surge então o conceito de satisfação dos trabalhadores, associado ao conceito de gestão de conflitos eficaz, que será objeto de explanação no próximo capítulo, a satisfação profissional.

Capítulo III: A Satisfação no Trabalho

A busca do trabalhador feliz/produtivo poderia ser vista como um sonho impossível do ponto de vista marxista do inevitável conflito trabalhador-gestão. Poderia também ser visto como simplista ou *naif* da perspectiva das relações industriais tradicionais no termo da qual os resultados são necessariamente um producto do regateio e compromisso. Todavia, de uma perspectiva psicológica, a prossecução do trabalhador feliz/produtivo tem-se afigurado como um objectivo meritório, ainda que difícil – um objectivo que pode ser alcançado se incrementarmos fortemente o nosso conhecimento acerca das atitudes e comportamentos (Staw, 1986, p. 40, citado em Cunha et al., 2007, p. 178).

As autoras Espindola e Oliveira (2009) referem que as organizações do século XXI cada vez mais buscam a máxima eficácia devido à globalização. A área de recursos

humanos tem sofrido diversas inovações. O ser humano é movido por influências do meio em que vive. E a empresa onde as pessoas passam a maior parte do tempo é o local que o comportamento pode sofrer maior oscilação, revelando diversas características individuais. As empresas são favoráveis a interferir neste comportamento organizacional, por exemplo, através de ações de motivação ou mesmo tornando o canal de comunicação eficaz. Colaboradores motivados e informados estão aptos a gerar grandes benefícios em termos de produtividade, qualidade de vida, além de proporcionar um clima organizacional agradável.

3.1 Satisfação no Trabalho: Conceptualização

A satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o factor humano na empresa. A partir de então, esta variável tem sido considerada muito importante porque, explicita ou implicitamente, é associada simultaneamente à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados, apesar de nenhuma destas duas relações causais estar provada empiricamente (Vala, Lima & Caetano, 1995, p. 101).

O conceito satisfação no trabalho é um dos mais estudados na área do comportamento organizacional. Vários autores dedicavam-se, principalmente a partir dos anos 80 até à atualidade, ao estudo deste conceito atribuindo-lhe, cada vez maior importância.

A satisfação no trabalho é um fenómeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que a mesma pode exercer sobre o trabalhador, afectando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações (Cura, 1994; Locke, 1976; Pérez-Ramos, 1980; Zalewska 1999a, 1999b, citados por Martinez & Paraguay, 2003, p. 59).

Portanto, um dos motivos de interesse do estudo da satisfação no trabalho prende-se com as consequências desta, não só para o trabalhador como também para os colegas de trabalho, chefes e para a organização como um todo.

Na literatura consultada encontram-se variadíssimas concepções sobre a satisfação no trabalho, salientamos:

Para Fraser (1983, citado por Martinez & Paraguay, 2003, p. 60),

Satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação (...) pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

A palavra satisfação, de origem latina “*satisfactione*”, significa “acto ou efeito de satisfazer ou de satisfazer-se; contentamento; alegria; aprazimento” (Costa & Melo, 1996, citados por Ferreira, 2001, p. 6).

Parafraseando Santos (2001, citado por Ramos, 2005, p. 39), a “satisfação é um estado de boa disposição, manifestado por se sentir bem com o que faz e sentir-se reconhecido pelo seu trabalho”.

Marquese e Moreno (2005) salientam que “o comportamento humano vem sendo amplamente estudado nos últimos tempos, destacando-se no aspecto emocional a satisfação que o trabalhador possui em sua actividade”. Deste modo, as definições de satisfação estão intimamente relacionadas com os estados afetivos e cognições. A definição do conceito de satisfação de Locke (1976, citado por Cunha et al., 2007) é a mais comum neste campo das emoções. As autoras referem que para Locke a satisfação no trabalho é um fenómeno individual e um estado emocional, logo traz consigo a alegria (satisfação) e o sofrimento (insatisfação). Para Locke (1976, citado por Marquese & Moreno, 2005, p. 71) existem fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, designadamente “eventos e condições de trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho)” e “agentes de trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização)”.

De seguida apresentamos no Quadro 8, três definições da satisfação no trabalho, relacionadas com a definição apresentada por Locke.

Quadro 8 – Definições de Satisfação no Trabalho

Autores	Definição
Locke (1976, p. 10)	“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”
Brief (1998, p. 86)	“Um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.”

George e Jones (1999, p. 74)

“O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento”.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2007, p. 180).

“A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976) ou como uma atitude (Scneider, 1975). Em qualquer dos casos trata-se de um construto que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho” (Vala, 1994, pp. 109-110).

Podemos concluir que a satisfação no trabalho “resulta da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral” (Silva, 1998, citado por Cunha et al., 2007, p. 179).

Ainda neste seguimento, para Graça (1997, citado por Gomes, 1999, p. 39), a satisfação é percecionada como “uma atitude, uma emoção ou um sentimento que pode ser verbalizado e medido através da opinião; face ao trabalho, resulta da avaliação (periódica) que cada um de nós faz, em jeito de balanço relativamente ao grau de realização das necessidades, preferências e expectativas profissionais”.

Na perspetiva de Gonçalves (1999), a satisfação no trabalho constitui um fenómeno complexo, visa dar resposta a um estado emocional positivo, ou seja, é uma atitude positiva face ao trabalho, à profissão e às experiências em contexto de trabalho.

Marquese e Moreno (2005, p. 71, citando Rego, 2001 e Robbins, 2002) alegam que “algumas definições sobre o tema da satisfação no trabalho apresentam-se divergentes. Alguns autores consideram como um estado emocional, um sentimento, conforme apresentado anteriormente (...). Outros consideram a satisfação como uma atitude”

Para Rego (2001, citado por Marquese & Moreno, 2005), o conceito de satisfação no trabalho está relacionado com a justiça e ao respeito que o trabalhador deve ser submetido, por sua vez Robbins (2002) “considera que o homem possui uma

reação activa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças” (citado por Marquese & Moreno, 2005, p. 71).

Na opinião de Graça (1989, p. 29), a satisfação resulta da obtenção de determinados resultados, sob a forma de recompensa em função do trabalho realizado. Para o referido autor, “(...) essas recompensas podem ter dupla natureza, extrínseca (o carro que a empresa me dá...), ou intrínseca (o sentimento de que vale a pena “dar o litro” nesta empresa) (...)”. Portanto, a satisfação profissional resulta, neste caso, da avaliação que cada trabalhador vai fazendo periodicamente do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expetativas profissionais.

Por sua vez, Chiavenato (1993) define a satisfação como o resultado da motivação em ciclo, ou seja, quando um estímulo altera o equilíbrio do indivíduo cria-se uma necessidade, uma tensão que conduz ao comportamento que satisfaz essa necessidade e promove novamente esse equilíbrio.

De acordo com Spector (1997), a satisfação profissional pode ser definida como a medida que alguém gosta (satisfação) ou não gosta do seu trabalho (insatisfação). Neste sentido, George e Jones (1999), citados por Gomes (1999), definem a satisfação no trabalho como o conjunto de sentimentos e crenças dos indivíduos acerca do seu atual trabalho, podendo ser de satisfação extrema à insatisfação extrema. Estes sentimentos e crenças estão relacionados com os variadíssimos aspetos que rodeiam o seu trabalho, com o tipo de trabalho que fazem, com os seus colegas, subordinados e supervisores, com a remuneração.

A satisfação no trabalho tem assim o potencial de afetar um grande número de comportamentos na organização e contribuir para os níveis de bem-estar dos trabalhadores (George & Jones, 2004).

Marquese e Moreno (2005, p. 77) sublinham ainda que “(...) as concepções de satisfação no trabalho mais amplamente aceites e divulgadas no meio científico são as que contemplam a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, em que a combinação de acontecimentos ou circunstâncias, num dado momento, determina a satisfação no trabalho, corroborando a Teoria de Locke, desenvolvida no final da década de 60, (Locke, 1969)”. Portanto, as autoras Marquese e Moreno (2005, p. 77) referem que “o processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interacção das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre as suas condições de vida e trabalho”. Para estas autoras, estas condições gerais de vida compreendem a adaptação do ambiente de

trabalho ao homem, o aumento das oportunidades para atividades de lazer e desporto, atividades sociais, os programas de interação social, a adequação do salário à função exercida, o plano de carreira, o cumprimento das leis laborais, entre outras.

Apesar de todas as conceções existentes sobre o conceito satisfação no trabalho, é de realçar que este conceito interfere quer no ambiente de trabalho quer na vida pessoal dos trabalhadores.

3.2 Satisfação e Desempenho Profissional

A importância dos estudos sobre a satisfação profissional deve-se a dois factos, nomeadamente ser um dos resultados humanos do trabalho e ser um conceito sempre associado ao desempenho, levando então à relação “trabalhador satisfeitos serem mais produtivos” (Cunha et al., 2007, p. 178).

No estudo sobre a satisfação profissional, os investigadores têm estabelecido uma ligação entre satisfação profissional e desempenho. Contudo, as investigações efetuadas com este objetivo têm criado variadas e contraditórias conclusões, no geral a satisfação profissional encontra-se relacionada com importantes comportamentos organizacionais como o despedimento, o absentismo e o comprometimento organizacional (Seo et al., 2004, cita Fisher e Locke, *data*).

“Segundo Al-Hussami (2008) trabalhadores satisfeitos tendem a ser mais produtivos e a sentir um maior envolvimento organizacional. Eles são mais propensos a serem mais comprometidos com a organização quando os trabalhadores sentem autonomia de trabalho e cargas de trabalho equitativas” (Pereira, 2010, p. 31).

Como potenciais consequências da satisfação profissional, os autores George e Jones (2004) consideram o desempenho profissional, o absentismo, o despedimento, comportamentos de cidadania organizacional e o bem-estar do trabalhador.

Parafrazeando Pereira (2010, p. 31),

Apesar de se pensar intuitivamente que a satisfação profissional se encontra positivamente relacionada com o desempenho profissional, ou seja, que profissionais satisfeitos com o seu trabalho têm níveis de desempenho mais elevados que os profissionais menos satisfeitos, muitos estudos foram conduzidos por forma a testar esta hipótese, contudo, surpreendentemente os resultados destes estudos indicam que a satisfação profissional não se encontra fortemente relacionada com o desempenho profissional, de facto existe uma relação positiva mas fraca. Contudo, (...) alguns

estudos sugerem que o desempenho profissional pode contribuir para que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos com o seu trabalho e, se forem justamente recompensados por esse desempenho.

Portanto, urge a necessidade de fazer a seguinte questão: colaboradores felizes são mais produtivos? As investigações por vezes não seguem este princípio, como refere o autor Cunha e colaboradores (2007, p. 198), “(...) as investigações empíricas nem sempre têm sustentado esse optimismo: as relações encontradas são inconsistentes e, muitas vezes, de reduzida expressão, embora evidência meta-analítica recente tenha encontrado uma relação significativa”.

Neste sentido, os autores Wright e Cropanzano (2004, citados por Cunhal et al., 2007, p. 178) publicaram em 2004 um artigo na revista *Organizational Dynamics*, onde concluíram que “os resultados das investigações têm denotado fraca relação empírica entre a felicidade e o desempenho no trabalho” pois “uma das primeiras razões para tal deve-se ao facto de a felicidade ter vindo a ser operacionalizada como satisfação no trabalho”. Concluíram também que “será preferível encararmos a felicidade como bem-estar psicológico, bem-estar emocional ou bem-estar subjetivo (...)” pois “se assim a entendermos, é provável que encontremos relações mais estreitas entre a felicidade e o desempenho”. Deste modo, a “investigação recente demonstra que elevados níveis de bem-estar psicológico promovem o desempenho no trabalho e, simultaneamente, aumentam a capacidade de cada indivíduo para apreciar novas oportunidades e experiências”.

Estes autores sugerem ainda três fatores para se criar ambientes de trabalho mais positivos (Wright e Cropanzano, 2004, citados por Cunhal et al., 2007, p. 179):

- A harmonização, que significa seleccionar e colocar as pessoas nos lugares apropriados.
- A formação, destina-se a apoiar os empregados, de modo que se ajustem melhor às funções.
- A engenharia situacional, destina-se a mudar o ambiente de trabalho para que satisfaça as necessidades das pessoas.

Destaca-se também a contribuição de Organ (1977, citado por Cunha et al., 2007, p. 200) que, se por um lado tentou contrariar a expressão “trabalhadores felizes são mais produtivos”, isto é, contrariar a ideia de que a satisfação no trabalho contribui para o aumento do desempenho ou produtividade, por outro, tentou também demonstrar que a evidência nessa expressão é mínima. Neste seguimento, surgem os autores Farh,

Podsakoff e Organ (1990), citados por Cunha et al. (2007, p. 200), que argumentam que “os incentivos que atraem as pessoas para as organizações não são iguais aos que sustentam o desempenho técnico excelente, e diferentes também são os motivos que subjazem aos gestos cooperativos espontâneos entre os participantes organizacionais”.

Cunha e colaboradores (2007, p. 191) referem que “a explicação para a falta de correspondência entre as variáveis (in) satisfação e desempenho relaciona-se com o facto de à insatisfação poderem ser dadas estas diversas respostas comportamentais, as quais tenderão a produzir níveis de desempenho distintos”. Deste modo, “a associação entre satisfação e produtividade é intuitivamente apelativa. Todavia, os resultados das investigações não são de molde a apoiá-la consistentemente: trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos”. Para estes autores, o estudo desta relação não é pacífica, necessitando de mais investigações na área.

Os mesmos autores (p. 191) referem ainda que “é teoricamente verosímil que a satisfação seja consequência e não causa do desempenho. Por exemplo, as pessoas mais produtivas tendem a sentir-se mais satisfeitas porque recebem recompensas superiores”. Logo, não há uma ligação empírica entre satisfação e produtividade.

Os autores Rego, Cunha e Souto (2007, p. 7) também afirmam que “(...) é provável que as pessoas mais afectivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização, apresentem menor *turnover*, menos absentismo e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ & Paine, 2000)”.

Contudo, como já foi referido, alguns estudos sugerem que o desempenho profissional pode contribuir para que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos com o seu trabalho e, se forem justamente recompensados por esse desempenho.

Portanto, a investigação empírica desta expressão não tem dado resultados de extrema conformidade entre satisfação – desempenho.

3.3 Fatores determinantes da Satisfação no Trabalho

O conceito de satisfação é multidimensional, pois existem variadíssimas causas, como veremos de seguida.

De acordo com Cunha e colaboradores (2007, p. 181), existem três determinantes para a satisfação com o trabalho, nomeadamente “o indivíduo, o trabalho e a interacção indivíduo/trabalho”. Os autores referem ainda que quando combinados

estes três fatores, pode concluir-se que “determinadas características individuais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do tipo de trabalho desenvolvido; determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das características individuais dos seus executantes; a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as do trabalho”. Ou seja, resume-se as causas a três variáveis, designadamente:

- “As políticas e práticas organizacionais como a política salarial, os estilos de chefia, o processo decisional” (por exemplo, quem participa? quando participa?);
- “As características de função, como a variedade, identidade, significado, autonomia e feedback das tarefas”;
- “As características individuais, como a autoestima, o *locus* de controlo, a necessidade/motivação de sucesso, etc”.

Estes autores referem ainda que “a satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de factores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas” (Cunha et al., 2007, p. 188). Dos fatores determinantes da satisfação profissional, referem então fatores pessoais como fatores demográficos (idade e sexo) e diferenças individuais (afeto positivo, locus de controlo, entre outros) e organizacionais (como o salário, o trabalho, as perspetivas de carreira, o estilo de chefia, colegas e as condições físicas do trabalho).

Estes fatores mencionados irão ser aprofundados ao longo deste ponto.

Conclui-se que, segundo Cunha e colaboradores (2007, p. 199), “a satisfação pode ser entendida como o resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização. Assim à organização cabe a tarefa de criar o quadro no seio do qual as pessoas possam sentir-se satisfeitas”. Esta satisfação pode estar relacionada com “as condições de trabalho, o estilo de chefia, o comportamento dos colegas, o salário e as perspetivas de promoção”. Os autores Everly e Facione (1979, citados por Lucas, 1984) afirmam que a relação com os chefes é um importante fator para a satisfação profissional. Por sua vez, Francés (1984) afirma que a satisfação esta inter-relacionada com as boas relações interpessoais no local de trabalho.

Neste seguimento, Teixeira (1998) defende que o grau de confiança e a cultura da organização são fatores a ter em conta e determinantes da satisfação no trabalho. O grau de confiança pode ser afetado de várias formas e contribuir para a maior ou menor satisfação dos trabalhadores e a cultura organizacional pode também influenciar a

satisfação ou insatisfação, pois se a atitude das pessoas em relação às remunerações, como forma de premiar o esforço, não for de recetividade, este facto deixa de ser motivador para os trabalhadores.

Spector (1997, citado por Pereira, 2010, p. 26) “resumiu os seguintes aspectos da satisfação profissional: apreciação, comunicação, relacionamento com os colegas de trabalho, benefícios, condições de emprego, a natureza do trabalho em si, a natureza da própria organização, políticas e procedimentos da organização, salários, crescimento pessoal, oportunidades de promoção, reconhecimento, segurança e supervisão”.

Neste sentido, alguns fatores associados à satisfação/insatisfação profissional são (Pereira, 2010, p. 26):

- Autonomia: corresponde à autonomia do trabalhador;
- Valores extrínsecos e valores intrínsecos: corresponde aos valores relacionados com os resultados do trabalho (ex: remuneração) e valores relacionados com o trabalho em si (ex: oportunidades de progressão e reconhecimento do trabalho);
- Ambiente de trabalho: corresponde à situação laboral, isto é, à qualidade do ambiente de trabalho (ex: ambiente físico do trabalho, qualidade da interação com colegas e clientes, forma como uma organização trata os seus empregados, salário justo, benefícios e promoções; segurança no emprego, política da empresa justas);
- *Stress* e desempenho: maiores níveis de *stress* menor o desempenho;
- Relacionamento com a chefia: bom ou mau relacionamento com a chefia;
- Relações interpessoais com os colegas de trabalho e natureza do trabalho: boas relações com os colegas de trabalho contribuem para maiores níveis de satisfação e vice-versa;
- Progressão na carreira: a oportunidade de progredir na carreira eleva também a satisfação no trabalho;
- Tipo de vínculo contratual: corresponde ao tipo de contrato celebrado entre o colaborador e entidade patronal;
- Experiência profissional;
- Habilitações académicas.

Bauk (1975, citado por Marquese & Moreno, 2005, p. 72) refere que “os factores considerados como os mais significantes ao *stress* e à insatisfação no trabalho são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação da performance profissional. Outros factores são a carga

de trabalho excessiva, a interferência do trabalho na vida particular, a carência de autoridade e influência necessárias à execução do trabalho”. Por sua vez, Cavanagh (1992, citado por Marquese & Moreno, 2005, p. 72) na análise do estudo efetuado por Locke e Gruneberg (1992) destaca três fatores que influenciam a satisfação no trabalho: “diferenças na personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho”, este último fator significa que para alguns o trabalho é uma parte muito importante da vida, para outros é apenas um aspeto da vida que existe para dotar outras necessidades.

Também Francès (1984) defende que a participação do trabalhador na tomada de decisão a nível da organização contribui também para a sua satisfação profissional. Deste modo, quanto maior a congruência entre a participação desejada e a efetiva, maior é a satisfação.

Por sua vez, Cunha e colaboradores (2006), como já mencionado, destacam as variáveis demográficas como influenciadoras da satisfação profissional. Em relação à idade, os resultados indicam que os indivíduos mais jovens tendem a apresentar-se menos satisfeitos do que os colegas com mais idade, este aspeto poderá estar relacionado com o facto de os jovens ocuparem posições hierárquicas mais baixas e funções que exijam menos responsabilidade (Luthans, 1989, citado por Cunha et al., 2006).

Neste sentido, Blegen (1993) afirma que conforme a idade e a experiência profissional vão aumentando, maior é a tendência para o indivíduo se sentir estável dentro do grupo de trabalho e demonstrar satisfação profissional.

Relativamente ao género, os homens revelam níveis de satisfação superiores aos das mulheres (Dubno, 1985, citado por Blegen, 1993). Os fatores que contribuem para este menor nível de satisfação das mulheres são a desigualdade de oportunidades e a diferença salarial entre homens e mulheres. Porém, outros estudos destacam o inverso, maior nível de satisfação feminina do que masculina (Graham & Welbourne, 1996, citados por Cunha et al., 2006). Neste sentido, pode-se afirmar que não existe consenso a nível das diferenças significativas no efeito desta variável sobre a satisfação profissional (Jayaratne, 1993, citado por Cunha et al., 2006). Quando são detetadas diferenças, estas dizem respeito a fatores como o poder, o estatuto e as oportunidades de carreira.

Cunha e colaboradores (2007, p. 190) mencionam que “as características da supervisão têm sido consideradas como outro determinante da satisfação. Atributos relevantes parecem ser a orientação do supervisor para as pessoas/relacionamento (...)”.

Os autores Wright e Cropanzano (2000, citados por Marquese & Moreno, 2005, p. 74), no seu estudo concluíram que “os bons relacionamentos sociais no ambiente de trabalho e com a chefia também possuíam associação estatisticamente significativa com a satisfação no trabalho”.

Por sua vez, Elovainio e colaboradores (2000, citados por Marquese & Moreno, 2005) encontraram relação favorável entre os fatores: estabilidade de emprego, salário e benefícios, relacionamento com o chefe e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Em seguimento ao estudo destes autores, surge Francès (1984) enfatizando o grau de importância que os indivíduos atribuem ao emprego. Defende a teoria de que quanto menos satisfeitos estão os trabalhadores em relação aos cinco aspetos do desempenho do trabalho (a função, o superior hierárquico, os colegas, o salário e as possibilidades de promoção) mais importância lhe atribuem. Ou seja, “quando o emprego não é satisfatório, é-se tanto mais feliz quanto menos importância se lhe atribuir” (Francès, 1984, p. 39). Francès cita o estudo realizado por Íris Ibarret (1972), em que foram comparados dois grupos de uma fábrica em relação a estes cinco aspetos do desempenho do trabalho, onde se conclui que quanto menos satisfeitos estão os indivíduos em relação a esses aspetos, mais importância lhes atribuem. Portanto, este estudo confirma a sua teoria que quando o trabalhador não se sente satisfeito ao desenvolver o seu trabalho, ele é tanto mais feliz quanto menos importância lhe atribui. Mas a importância atribuída pode contribuir para uma atitude de negação e um mecanismo de defesa.

Cunha e colaboradores (2006, p. 189) referem outra variável determinante da satisfação no trabalho, defende que o salário pode ser visto como um elemento fundamental para a satisfação profissional, pois “o dinheiro abre as possibilidades de acesso à resolução das necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social”. Desta forma, para estes autores, o salário e as recompensas monetárias funcionam como fator de reconhecimento organizacional pelo esforço individual, ou seja, funcionam como uma motivação que pode conduzir à melhoria dos desempenhos.

Segundo Freire (1993), o salário representa a quantia paga em dinheiro pelo empregador ao empregado, em contrapartida do desempenho de determinadas funções

profissionais. Esta quantia é antecipadamente estabelecida com base jurídica no contrato de trabalho, e não dependente de outros fatores.

Para este autor (1993), o salário pode adquirir diversas funções, como por exemplo ser a única ou mais significativa fonte de rendimento económico do trabalhador; para remunerar uma determinada qualificação ou uma prestação profissional; para distribuir resultados da atividade de uma empresa; serve também para atribuir lugares de pertença e inserir o trabalhador nas escalas de rendimento económico, de poder ou prestígio, já que este rendimento económico pode tornar-se um poderoso fator de estratificação e identificação social.

Por sua vez, Miles (1980, citado por Chiavenato, 1994) defende que o sistema de remuneração inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição dos seus colaboradores e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos, designadamente salários, incentivos, promoções para posições mais elevadas.

Cunha e colaboradores (2006) atribuem também muita importância às condições físicas do trabalho, pois interfere no grau de satisfação no trabalho a partir da altura em que as condições físicas se tenham degradado até um ponto abaixo do qual é impossível ignorá-las.

O ritmo de trabalho é também uma variável que pode influenciar o grau de satisfação, como refere Francès (1984). O ritmo de trabalho constitui uma das componentes da autonomia no trabalho, fator de satisfação nos trabalhadores, pois o trabalhador ao sentir que tem a possibilidade de escolher e de improvisar os seus métodos de trabalho sente maior autonomia.

Outra variável que pode determinar a satisfação no trabalho é a oportunidade de promoção, na medida em que representam ganhos ao nível da remuneração, do estatuto e do prestígio. Neste sentido, os autores referem que se os trabalhadores criarem expectativas de carreira irrealista, poderá conduzir à insatisfação. Logo, “(...) a satisfação passa, entre outros factores, pela existência de carreira da organização e as expectativas de carreira dos trabalhadores” (Cunha et al., 2007, p. 190).

Segundo Cunha e colaboradores (2006), as características do trabalho são variáveis influenciadoras da satisfação no trabalho. Num estudo meta-analítico realizado por Loher e colaboradores (1985, citados por Cunha et al., 2006), procurou-se determinar qual a relação entre as características do trabalho e o nível de satisfação profissional. Deste estudo destacou-se uma relação moderada entre estas variáveis,

especificamente: nos profissionais que apresentam necessidades de crescimento mais baixas existe uma tendência para assumirem com maior relevância as características da situação, enquanto os profissionais com necessidades de desenvolvimento mais elevadas apresentam um grau de satisfação mais acentuado.

Outra variável apresentada ainda por estes autores (Cunha et al., 2006), é a informação social, a qual influencia a satisfação profissional na medida em que pode ser alterada pela influência social e contextual, sendo que os indivíduos vão adaptando as suas crenças, atitudes e comportamento ao contexto social. Desta forma, destacam que “se a satisfação de uma equipa é elevada, essa satisfação será possivelmente transmitida aos novos membros como uma característica da própria equipa, influenciando deste modo os níveis de satisfação de cada um dos seus membros” (p. 186).

Outro aspeto também importante é a relação com os colegas de trabalho, como nos explica Herzberg (1993, citado por Cunha et al., 2006), pois o indivíduo ao desenvolver a sua atividade num contexto social agradável e gratificante, sente-se com mais apoio e bem-estar, mostrando-se mais satisfeito do que se estivesse inserido num ambiente pouco coeso, de conflitos incessantes.

A equipa é assim considerada por alguns autores como influente nesta questão da (in) satisfação profissional. Ferreira (1996) considera uma equipa de trabalho como um grupo formal em que cada um dos seus membros desempenha funções interdependentes, partilham o mesmo objetivo e responsabilidade por atingir resultados específicos, obedecendo a regras e procedimentos previamente estabelecidos. O trabalho em equipa pode ser extremamente positivo, se cada elemento respeitar a posição do outro, discutindo as ideias e o objetivo em questão e não as pessoas (Rodrigues, 1991).

Um outro aspeto também associado à satisfação profissional é a gestão de conflitos organizacionais, sendo que um ambiente de conflito constante e de combate pode ser seriamente desmotivador para a maioria das pessoas, gerando sentimentos de insatisfação profissional, ambiente de trabalho hostil e pouco produtivo e maus resultados organizacionais.

Para os autores Rego, Cunha e Souto (2007), o comprometimento organizacional é medido por variáveis como o “sentido de comunidade”, o “alinhamento do indivíduo com os valores da organização”, o “sentido de serviço à comunidade ou trabalho com significado”, “alegria no trabalho” e as “oportunidades para a vida interior”. As variáveis: sentido de comunidade, o alinhamento do indivíduo com os valores da

organização, o sentido de serviço à comunidade ou trabalho com significado foram consideradas pelos autores Milligan e colaboradores (2003, citados por Rego et al., 2007) como as mais importantes para determinar comportamentos e atitudes no trabalho. A primeira, “sentido de comunidade”, significa o modo como os membros de uma organização têm uma forte relação com outras pessoas, a segunda “o alinhamento do indivíduo com os valores da organização” significa o modo como os indivíduos sentem que existe relação entre os seus valores pessoais e a missão da organização e a terceira “o sentido de serviço à comunidade ou trabalho com significado” significa o modo como os indivíduos experimentam um sentido profundo e propósito na realização do seu trabalho. Os referidos autores concluem que “o trabalho com significado explica o comprometimento, a satisfação, o envolvimento e a autoestima; o sentido de comunidade explica as cinco atitudes e o alimento de valores explica o comprometimento e as intenções de saída” (p. 6).

“O comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar” (Allen & Meyer, 1996, 2000 citados por Rego et al., 2007, p. 6). É de extrema importância conciliar os objetivos da organização com a satisfação das necessidades das pessoas (Almeida, 1995, p. 138).

Das causas da satisfação profissional podemos destacar as determinantes organizacionais e as determinantes pessoais. As determinantes organizacionais são as que se relacionam com a organização e o desempenho no trabalho, nomeadamente o tipo de supervisão (liderança e tomada de decisão), a realização de um trabalho mentalmente desafiante (variedade de tarefas), a clareza da função, o conteúdo do trabalho (liberdade e *feedback* sobre o seu desempenho), as recompensas equitativas, as boas condições de trabalho, o bom relacionamento entre colegas. Por seu lado, as determinantes pessoais são aquelas que se relacionam com as características pessoais dos próprios trabalhadores, nomeadamente o tipo de personalidade e a satisfação geral com a vida.

Pudemos concluir que os fatores intervenientes na satisfação profissional são diversos, não se pode apontar um único fator, pois eles podem variar consoante o ambiente, condições de trabalho e avaliação pessoal do trabalhador. Convém salientar que a maior ou menor força de cada um destes fatores ou variáveis advém da sua interligação. Perante tal, é deveras importante continuar a prosseguir-se os estudos nesta

área, identificando estes fatores e aprofundando-os, contribuindo assim para melhorias ao nível da satisfação no trabalho.

3.4 Consequências da Insatisfação

“A Satisfação Profissional pode gerar determinados comportamentos por parte dos trabalhadores que afectam o funcionamento organizacional. Além disso a Satisfação Profissional pode ser o reflexo do funcionamento da organização” (Pereira, 2010, pp. 30-31).

Nas palavras de Locke (1976, citado por Marquese & Moreno, 2005, p. 71), “a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspetos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador”. Estes autores referem assim que Locke (1969, 1979) considera que os fenómenos da satisfação e insatisfação estão interligados e critica as teorias que consideram estes fenómenos dissociados, como é o caso da teoria de Herzberg (1971). Logo, na perspectiva de Locke (1969, 1979, citado por Marquese & Moreno, 2005) para se analisar a satisfação no trabalho deve-se ter em conta “o comportamento afetivo emocional (relacionado ao sentimento de como a pessoa se sente no trabalho) e o componente cognitivo (a racionalidade do indivíduo sobre o trabalho).

Desta forma,

Outros autores optam por adoptar a distinção entre satisfação e insatisfação estabelecida na Teoria da Motivação-Higiene, que considera satisfação e insatisfação no trabalho como fenómenos distintos, de natureza diversa, onde a insatisfação é determinada pela carência dos factores extrínsecos ao trabalho ou “factores de higiene” (remuneração, supervisão, ambiente de trabalho) e a satisfação é determinada pelos factores intrínsecos ao trabalho ou “factores motivadores”, relacionados ao conteúdo do trabalho e aos desafios das tarefas (Araújo, 1985; Coda, 1986; Licht, 1990; Paula, 1990; Pérez-Ramos, 1980, citados por Martinez & Paraguay, 2003, p. 61).

Marquese e Moreno (2005, p. 75), baseados no modelo de Henne e Locke (1985), argumentam que “estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afectando directamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. (...) A insatisfação no trabalho pode gerar consequências na vida individual, na saúde mental e física desse indivíduo”, levando mesmo ao *stress*.

Desta forma, “a satisfação no trabalho tem sido apontada como exercendo influências sobre o trabalhador, que podem-se manifestar sobre sua saúde, qualidade de vida e comportamento, com consequências para os indivíduos e para as organizações” (Martinez & Paraguay, 2003, p. 67). Ao nível da saúde, no sentido em que indivíduos mais satisfeitos com o seu trabalho apresentam melhor qualidade de vida e menor probabilidade de ocorrência de doenças; ao nível da qualidade de vida, no sentido em que influência a satisfação com a vida e as relações sócio-familiares; ao nível do comportamento, no sentido em que afeta o comportamento, provocando situações de ausência no trabalho, rotatividade, quebra da produtividade, greves, acidentes de trabalho, entre outros.

Driscoll e Beehr (2000) afirmam que a insatisfação está relacionada com a incerteza, com os conflitos de papéis e as pressões no ambiente de trabalho.

Martinez (2002, citado por Marquese & Moreno, 2005) refere como consequências da insatisfação fatores como o absentismo, rotatividade, atrasos, greves, diminuição da produtividade criando mesmo insatisfação com a vida no caso de o trabalho ter um grande peso para o indivíduo.

Segundo Francès (1984), no que diz respeito às faltas e demissões, estes são considerados muitas vezes como índices objetivos da insatisfação no trabalho. A rotatividade e o absentismo são aspetos que têm sido analisados como resposta à insatisfação profissional, alguns estudos mostraram não haver uma relação direta, pois a relação entre a rotatividade, absentismo e insatisfação é moderada.

A insatisfação no trabalho pode criar problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, devido aos conflitos que poderão surgir e, não serem percebidos ou resolvidos adequadamente.

Cunha e colaboradores (2007, p. 191) descrevem quatro tipos de respostas individuais à insatisfação profissional, nomeadamente: “saída: as pessoas abandonam a organização a título definitivo; a voz: os indivíduos permanecem mas expressam o seu descontentamento e sugerem a introdução de mudanças; lealdade: a permanência na organização não implica a quebra de lealdade mas o comportamento é fundamentalmente passivo; negligência: a permanência é acompanhada de desinteresse generalizado perante a organização e o trabalho”.

“Sendo as pessoas naturalmente orientadas para a satisfação profissional, o bem-estar e a felicidade, é natural que procurem escapar a situações insatisfacientes e adiram a situações satisfacientes” (Cunha et al., 2007, p. 194). Conclui-se que,

A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição (...), podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa. A satisfação no trabalho pode ser definida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem seu trabalho. A satisfação está sujeita à influência de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (...) pode afectar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo em seu comportamento profissional e/ou social (Figueiredo, Neves, Montanari, Camelo, 2009, p. 264).

Das consequências mais visíveis da insatisfação profissional destacam-se a ausência do trabalhador e o seu desempenho no trabalho. A ausência do trabalhador pode ser no sentido de este deixar de se preocupar seriamente com o trabalho e adotar mudança de comportamento, afetando o desempenho.

Segundo, Martins e Santos (2006, p.203) “os estudos sobre satisfação no trabalho têm demonstrado que esta é uma variável inequivocamente afetiva, de natureza atitudinal, derivada da interação entre características do trabalho e características pessoais dos trabalhadores”.

A complexidade dos fenómenos da gestão de conflitos e satisfação profissional serviu de incentivo para o desenvolvimento da investigação empírica neste domínio, a qual será apresentada nos capítulos seguintes.

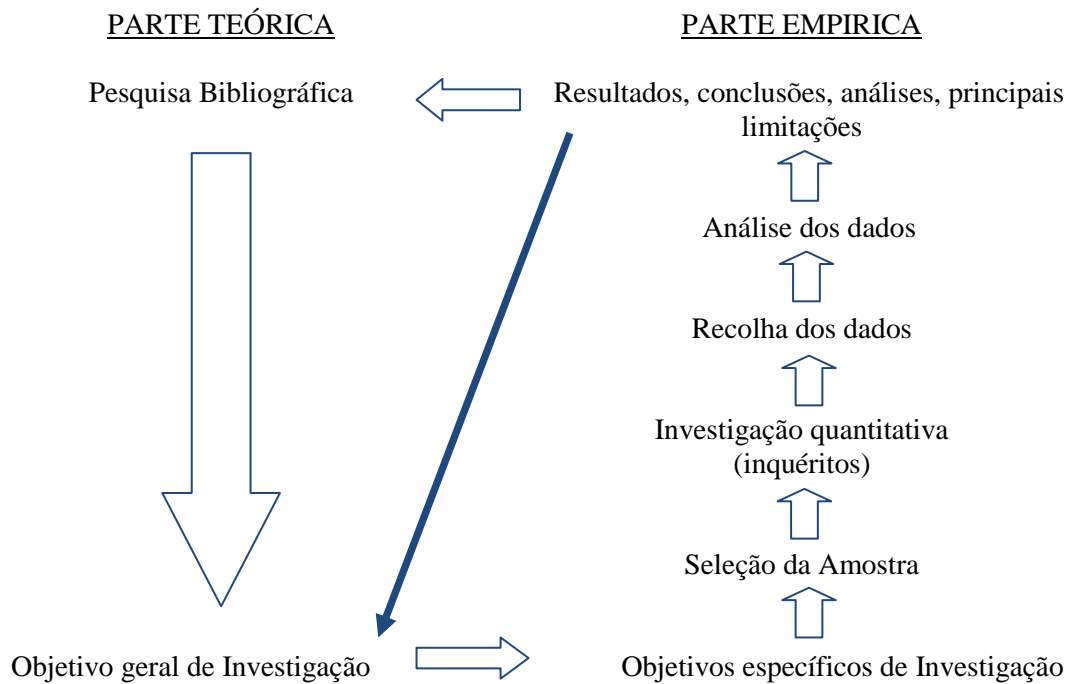
Parte II – Investigação Empírica

Capítulo IV: Metodologia

Nos capítulos anteriores foi efetuada a revisão da literatura. No presente capítulo apresenta-se um desenho da metodologia de investigação seguida, a caracterização da empresa em estudo, definem-se os objetivos, as variáveis, o tipo de investigação, a amostra, definem-se os instrumentos de recolha de dados e, por último, explica-se como vai ser efetuado o tratamento dos dados.

Na figura seguinte apresentamos o desenho da metodologia deste trabalho de investigação.

Figura 12- *Desenho de metodologia de investigação*



Fonte: Elaboração Própria

A ideia central deste trabalho de investigação passa fundamentalmente pelo processo de gestão de conflitos, mais precisamente pelos estilos de gestão de conflitos e pelo processo de satisfação no trabalho. O que nos levou a investigar este tema prende-se com o facto de que, a compreensão dos estilos utilizados pelos colaboradores de uma empresa na gestão de conflitos são importantes para avaliar o impacto organizacional dos conflitos e definir a conseqüente satisfação profissional.

Desta forma, pretende-se verificar em que medida estão presentes na gestão de conflitos, no contexto laboral de uma empresa, os cinco estilos de gestão de conflitos considerados como os mais úteis na atualidade e em que medida está presente a satisfação no trabalho.

4.1 A Empresa

Pode dizer-se que a história da empresa em questão se confunde com a história das Telecomunicações em Portugal. Hoje, empresa de referência no mercado português, esta empresa conta com milhões de clientes distribuídos por diversas áreas de negócio. Comunicações fixas, móveis, multimédia, sistemas de informação, investigação e

desenvolvimento, comunicações via satélite e investimentos internacionais. Presente em todas estas áreas, a empresa assume uma vocação global na infocomunicação.

O quotidiano não mais voltou a ser o mesmo desde que Alexander Graham Bell anunciou ao mundo a invenção do telefone em 1876. Após os primeiros progressos, o século XX significou para o setor das telecomunicações o desenvolvimento e a implementação de novos meios de comunicação que marcaram a vida de todos (Documentação Interna da Empresa, 2012).

No século XXI, a empresa inicia-se a liderar o setor das telecomunicações em Portugal e a expandir as suas áreas de negócio a novas tecnologias, produtos, serviços, entre outros.

A sua oferta global de comunicações vai desde o serviço telefónico local ao serviço de longa distância e internacional, às comunicações móveis, aos dados e Internet, à televisão, ao aluguer de circuitos, conteúdos e sistemas de informação, às soluções empresariais e ao entretenimento.

Geograficamente, a empresa marca presença nos continentes americano, asiático e africano, com operações fixas, móveis e internet. Apesar de ter como mercado prioritário o Brasil, a empresa encontra-se em ampla expansão internacional. A sua presença estende-se a países como Macau, Moçambique, Quênia, Angola, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Guiné Bissau e Marrocos. Uma expansão alicerçada em parcerias de elevado valor acrescentado.

A empresa tem também um papel de liderança na modernização da economia e no desenvolvimento da Sociedade de Informação, colocando as suas infraestruturas ao serviço destes objetivos.

O elevado ritmo de crescimento e a diversificação de áreas de negócio e mercados são hoje os principais vetores estratégicos através dos quais a empresa visa criar valor para os seus acionistas. Este ritmo de crescimento é sustentado com base na manutenção e reforço da liderança nas principais áreas de negócio, na aposta nos negócios de elevado crescimento e na ampla expansão internacional (Documentação Interna da Empresa, 2012).

Tem como **Missão**, prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através da permanente atualização tecnológica e de recursos humanos qualificados e motivados. Sempre com a noção de querer ir mais longe e superarem-se, nomeadamente:

- Superar as expectativas dos clientes,

- Ser sempre um parceiro de referência,
- Ser a maior entidade empresarial portuguesa,
- Liderar em todos os negócios e mercados em que atua,
- Crescer e liderar a nível internacional,
- Apostar em negócios de elevado crescimento,
- Investir em novas e inovadoras soluções para o mercado,
- Agregar sinergias entre empresas do grupo,
- Desenvolver as infraestruturas necessárias à otimização dos nossos serviços.

Como maior entidade empresarial portuguesa na área das telecomunicações e multimédia, a cultura da empresa assenta em cinco **valores** de referência, nomeadamente a Unidade, Excelência, Confiança, Competência e Responsabilidade Social, que passamos a caracterizar:

- Promover a **unidade** baseada numa ética de grupo, visando a integração das soluções de forma a corresponder às necessidades específicas de cada mercado e cliente.
- **Excelência** nas soluções apresentadas, ao encontro das expectativas e exigências.
- **Confiança** nas relações com os clientes, procurando a antecipação das suas necessidades e uma resposta rápida e eficaz aos desafios colocados.
- **Competência** como valor indispensável numa vasta equipa que se pretende coesa, eficiente, empenhada e motivada no seu crescimento pessoal e profissional. Uma Gestão ativa de talentos e criatividade constitui o grande desafio que se coloca a uma empresa global consciente das suas responsabilidades como grande empregador. A empresa assume amplamente estas responsabilidades, traduzindo-as num conjunto alargado de iniciativas.
- **Responsabilidade Social** perante a comunidade concretiza-se no apoio a diversas instituições e no incentivo à participação ativa dos colaboradores através de uma política de voluntariado empresarial. Noutra vertente, é um grupo empenhado no desenvolvimento de produtos e serviços destinados a clientes com necessidades específicas, nomeadamente os clientes menos favorecidos economicamente, deficientes e idosos.

Quanto à **liderança** é alicerçada na convicção de poder fazer sempre melhor. Dos desafios destacam-se:

- **Formação:** Valorização dos recursos humanos através da formação em áreas estratégicas, possibilitando o desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores;
- **Qualificação:** Gestão ativa do talento dos colaboradores incentivando a criatividade, a aprendizagem contínua e o progressivo rejuvenescimento dos quadros;
- **Motivação:** Motivação dos colaboradores da empresa através de diversas iniciativas, testemunho de um incentivo real nesta área;
- **Inovação:** O investimento em soluções inovadoras que respondam com êxito às necessidades e desafios que se colocam quer às empresas, quer aos cidadãos;
- **Tecnologia:** O recurso à tecnologia é a forma de assegurar a contínua melhoria da qualidade de serviço e criar condições para alcançar sempre o melhor desempenho;
- **Cliente:** Criar e adaptar os serviços e soluções de forma a antecipar e satisfazer as diferentes necessidades de cada cliente;
- **Crescimento:** O crescimento do Grupo a nível nacional e internacional através do desenvolvimento de novos negócios em áreas distintas como os serviços móveis de voz e dados, a multimédia e os acessos de banda larga;
- **Liderança:** Consolidar a liderança do Grupo no mercado português nos seus diversos negócios. Liderar os mercados internacionais em que atua, através de uma visão voltada para o futuro, para a inovação e para a busca da excelência;
- **Contribuição:** A responsabilidade social perante a comunidade, através de ações para ajudar os clientes com necessidades especiais e intervindo a nível da educação, ambiente, cultura e desporto;
- **Ética:** A conduta profissional deve estar sempre presente junto dos colegas, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros e sociedade civil em geral. As regras são claras e próprias de funcionamento do Grupo e de comportamento individual de todos os seus colaboradores no exercício das suas funções;
- **Parcerias:** Contribuir com mais e melhores produtos e capacidades, através de parcerias estratégicas com empresas de referência nos mais diversos setores.

4.2 Objetivos da Investigação

A gestão de conflitos e a satisfação profissional são áreas que, na atualidade, despertam a curiosidade a muitos investigadores, já que uma boa gestão dos recursos humanos poderá influenciar o sucesso das organizações.

Deste modo, pretende-se neste estudo identificar e analisar as estratégias ou estilos de gestão de conflitos, relacionando a gestão eficaz dos conflitos com as concepções sobre a satisfação no trabalho.

Também definimos os seguintes objetivos específicos:

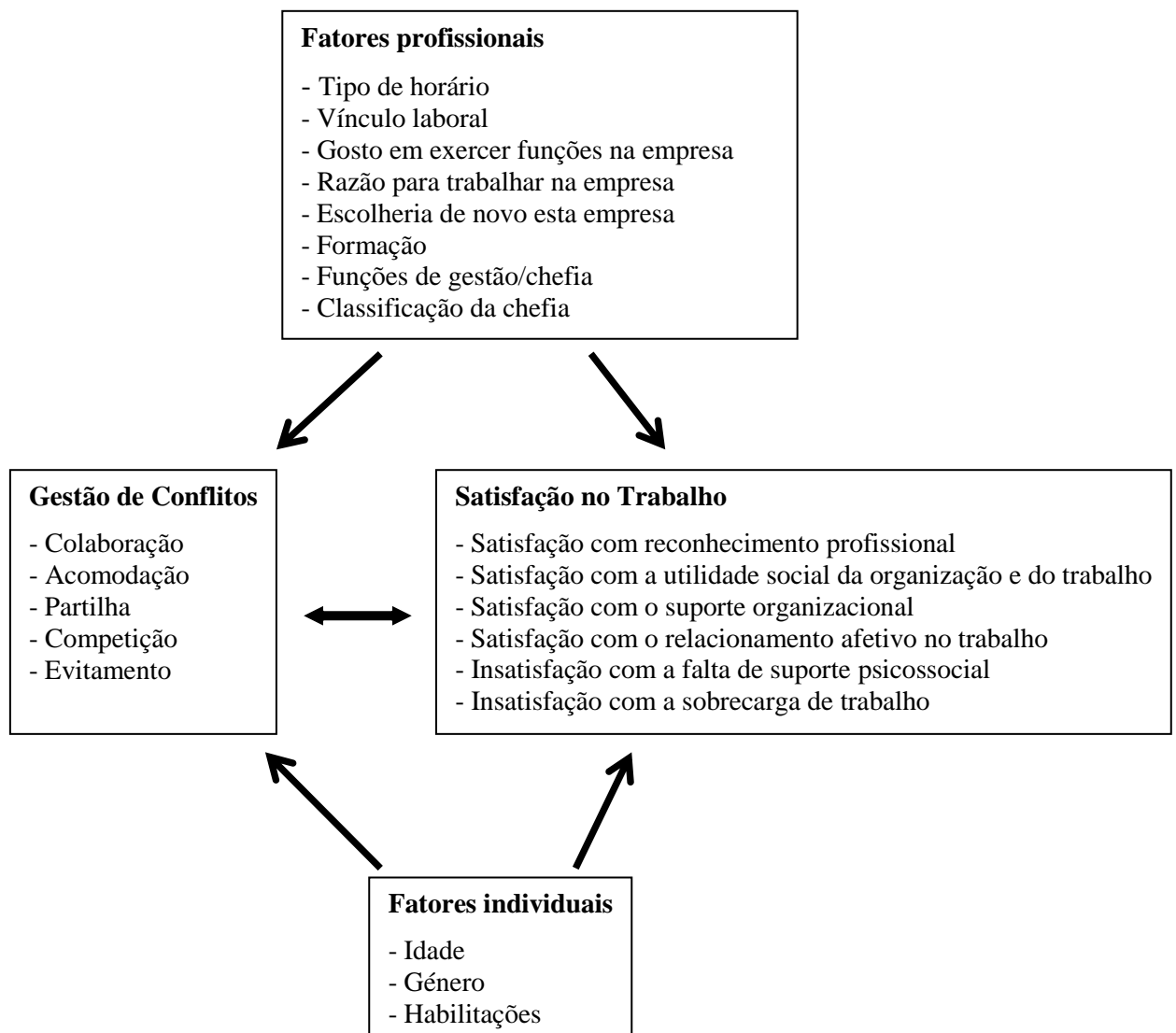
1. Identificar e hierarquizar os estilos de gestão de conflitos dos colaboradores de uma empresa;
2. Identificar e hierarquizar as dimensões a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa;
3. Verificar se existem diferenças significativas nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis demográficas e profissionais selecionadas (idade, género, habilitações académicas, tipo de horário, vínculo laboral, gosto em exercer funções na empresa, razão para trabalhar na empresa, escolheria de novo esta empresa, formação, funções de gestão/chefia, classificação da chefia);
4. Verificar se existem diferenças significativas nas dimensões da escala de satisfação no trabalho em função das variáveis demográficas e profissionais selecionadas (idade, género, habilitações académicas, tipo de horário, vínculo laboral, gosto em exercer funções na empresa, razão para trabalhar na empresa, escolheria de novo esta empresa, formação, funções de gestão/chefia, classificação da chefia);
5. Verificar a relação entre a gestão de conflitos e a satisfação no trabalho.

4.3 Variáveis

Fortin (1999, p. 376) define a variável como “a característica de pessoas, objectos ou de situações estudadas numa investigação, a que se pode atribuir diversos valores”.

Deste modo, a Figura 13 representa o modelo hipotético que se pretende estudar, no qual se procura analisar os fatores representados em relação à gestão de conflitos e satisfação profissional e as respetivas variáveis em estudo.

Figura 13 -Modelo hipotético



4.4 O Tipo de investigação

De acordo com Carmo e Ferreira (1998, citados por Pereira, 2006), o método de investigação quantitativo consiste num processo de recolha de dados observáveis e quantificáveis, e está essencialmente ligado à investigação experimental, ou seja, pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas, o controlo de variáveis, a seleção de uma amostragem aleatória, a verificação ou rejeição das hipóteses. Esta investigação quantitativa assenta no facto de que os seres humanos são compostos por partes (características fisiológicas, psicológicas e sociais) que podem ser medidas e controladas (Fortin, 2000, citado por Pereira, 2006).

De acordo com Fortin (2000), o questionário auxilia a organizar, a normalizar e a controlar os dados, para que as informações procuradas e obtidas possam ser colhidas de forma rigorosa.

A presente investigação consiste, desta forma, numa abordagem metodológica de carácter quantitativa, sendo que a análise incide nas respostas obtidas pelo método de inquérito por questionário, constituído por perguntas fechadas. Também se trata de uma investigação descritiva, correlacional e transversal.

4.5 População e Amostra

Relativamente aos inquéritos de opinião é fundamental utilizar-se uma amostra representativa da população em causa, de forma a diminuir os custos em meios humanos e materiais e permitir uma análise mais aprofundada. É necessário salvaguardar a seleção dos elementos da amostra, pois se esta for efetuada corretamente, o seu tamanho reduzido não impede conclusões dignamente exatas. Se a seleção não for correta pode enviesar os resultados, desviando-os da realidade.

Para Prodanov (2006, citado por Beck, 2009, p.34), o universo de pesquisa trata-se “das pessoas, coisas ou fenômenos pesquisados, enumerando características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem”.

Carmo e Ferreira (1998, p. 191) descrevem a população alvo como “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outro conjunto de elementos...”.

A população é constituída por 7755 colaboradores da empresa em estudo.

4.5.1 Constituição da amostra

A amostra englobou 100 colaboradores de uma empresa do ramo das telecomunicações sedeadas em Viseu, como já referido.

A amostra foi definida de forma não probabilística, por conveniência, a partir do retorno dos questionários e a análise foi feita com base nas respostas obtidas.

O universo foi definido em função dos colaboradores aos quais a investigadora teve acesso. Os inquéritos foram aplicados *online* e dos 200 inquéritos enviados, retornaram 100 válidos.

4.5.2 Descrição da amostra

Da I Parte do questionário - caracterização sociodemográfica há a salientar que a maior parte dos sujeitos tem idades compreendidas entre os 36 e os 40 anos, o que consideramos ser uma amostra de jovens adultos. Estes formam um grupo constituído por 20 elementos, o equivalente a 20%, num total de 100 inquiridos (Quadro 9).

De referir que os indivíduos têm idades compreendidas entre os 24 e os 54 anos, havendo, assim, uma grande diversidade etária.

Quadro 9 – *Distribuição dos indivíduos por Classes etárias*

Classes etárias	N.º sujeitos	%
<26	2	2
26-30	17	17
31-35	12	12
36-40	20	20
41-45	16	16
46-50	18	18
51-55	15	15
Total	100	100

A média e a mediana são praticamente coincidentes (40,7 e 40 anos, respetivamente) e a moda é de 30 anos. O desvio padrão é elevado (8,53) o que revela a heterogeneidade da amostra (Quadro 10).

Quadro 10 – *Distribuição dos scores Média, Mediana, Moda, Desvio Padrão, Máximo e Mínimo da idade*

Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
40.7	40	30	8.53	54	24

Quanto à variável género, a amostra é constituída por 57 sujeitos do género feminino e 43 do género masculino, o que perfaz 57% dos inquiridos do género feminino e 43% do género masculino, como é visível no Quadro 11. Sendo então um grupo muito homogéneo em termos de género, o que retrata a política da empresa em termos da igualdade de género.

Quadro 11 – Distribuição dos indivíduos por Género

Género	N.º sujeitos	%
Feminino	57	57
Masculino	43	43
Total	100	100

Na distribuição da amostra por género e classes etárias (Quadro 12) verifica-se que no género feminino a classe etária mais representativa é entre os 26-30 anos, enquanto a classe etária menos representativa dentro deste género é dos <26 anos. No género masculino, verifica-se a maior frequência na classe etária entre os 36-40 anos e a menor, tal como no caso feminino, na classe etária dos <26 anos.

Quadro 12 – Distribuição dos indivíduos por Género e Classes etárias

Classes etárias	Feminino		Masculino		Total	
	n	%	n	%	n	%
<26	1	1	1	1	2	2
26-30	12	12	5	5	17	17
31-35	9	9	3	3	12	12
36-40	9	9	11	11	20	20
41-45	11	11	5	5	16	16
46-50	8	8	10	10	18	18
51-55	7	7	8	8	15	15
Total	57	57	43	43	100	100

No que respeita ao estado civil, salienta-se que a maioria (64%) é casado ou vive em união de facto, sendo que nenhum dos inquiridos é viúvo (0%), como é visível nos quadros seguintes. O estado civil solteiro (a) também tem uma importante representatividade, 23% dos inquiridos (Quadro 13).

Quadro 13 – Distribuição dos indivíduos por Estado civil

Estado Civil	N.º sujeitos	%
Solteiro (a)	23	23
Casado (a)/União de Facto	64	64
Divorciado (a)/Separado (a)	13	13
Viúvo (a)	0	0

Total	100	100
--------------	-----	-----

Se analisarmos o estado civil por género, concluímos que no género feminino o estado civil solteiro também apresenta uma representatividade significativa, enquanto no género masculino há uma igualdade entre o estado solteiro e divorciado, o que vem justificar a tendência atual principalmente no sexo masculino (Quadro 14).

Quadro 14 – Distribuição dos indivíduos por Género e Estado civil

Estado civil	Feminino		Masculino		Total	
	N	%	n	%	n	%
Solteiro (a)	15	15	8	8	23	23
Casado (a)/União de Facto	37	37	27	27	64	64
Divorciado (a)/Separado (a)	5	5	8	8	13	13
Viúvo (a)	0	0	0	0	0	0
Total	57	57	43	43	100	100

Ao nível das habilitações académicas (Quadro 15), observa-se que a licenciatura verifica-se em 46% do grupo em estudo, estando neste grau académico 28% dos elementos com idades compreendidas entre os 26 e os 40 anos. Ao nível do ensino secundário, no total de 37%, verificam-se a sua maior incidência entre os 36 e os 55 anos, com 28% dos resultados. Em relação ao bacharelato verifica-se uma maior incidência em idades entre os 41 e os 45 anos (3%). O nível de mestrado revela uma baixa percentagem de indivíduos (6%), observando-se um maior número de elementos em idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos (5%).

Quadro 15 – Distribuição dos indivíduos por Classes etárias e Habilitações académicas

	Habilitações académicas											
	Ensino Secundário		Bacharelato		Licenciatura		Mestrado		Outro		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
<26	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	
26-30	5	5	2	2	10	10	0	0	0	0	17	
Classes etárias	31-35	3	3	0	0	9	9	0	0	0	0	12
	36-40	8	8	0	0	9	9	3	3	0	0	20
	41-45	6	6	3	3	5	5	2	2	0	0	16

46-50	7	7	2	2	7	7	0	0	2	2	18
51-55	7	7	1	1	6	6	1	1	0	0	15
Total	37	37	8	8	46	46	6	6	3	3	100

Analisando a variável da função /categoria profissional dos sujeitos (Quadro 16), o maior número de indivíduos ocupam a função de administrativo (27%) e técnico (12%). Numa posição intermédia verificam-se funções de coordenação (6), chefia (4%), assistente comercial (4%), responsável de loja (4%), supervisão (4%) e gestor operacional (4%).

Quadro 16 – Distribuição por Função/Categoria profissional

Função – Categoria profissional	N.º sujeitos	%
Chefia	4	4
Chefe de equipa	1	1
Chefe de vendas	1	1
Coordenação	6	6
Administrativo	27	27
Comercial	6	6
Assistente Comercial	4	4
Assistente relação cliente	1	1
Consultor	2	2
Técnico/a de qualidade de serviço	3	3
Técnico	12	12
Técnico especialista	2	2
Dispatcher local	1	1
Responsável de área logística	1	1
Responsável de loja	4	4
Responsável da qualidade	1	1
Supervisão	4	4
Gestor de canal	1	1
Auditoria	1	1
Gestão	3	3
Gestor comercial	2	2
Gestor operacional	4	4
Gestor de equipa	3	3
Gestor de lojas	1	1
2.ª linha	1	1
Assistente a cliente	2	2
Contrato com clientes	1	1
Engenheiro	1	1
Total	100	100

No que concerne ao horário de serviço (Quadro 17), verifica-se facilmente que a maioria (97%) tem um horário fixo e que apenas 3% trabalha por turnos.

Quadro 17 – Distribuição dos indivíduos por Horário de serviço

Horário de serviço	N.º sujeitos	%
Fixo	97	97
Por turnos	3	3
Total	100	100

Já no que concerne ao tipo de horário, metade dos inquiridos (49%) trabalha “40 horas semanais”, 40% trabalha “35 horas semanais”, e muito menos significativo são os que trabalham “mais de 40 horas semanais” (6%), “menos de 35 horas semanais” (2%) e “outros” que inclui isenção de horário de trabalho e 46 horas semanais (3%) (Quadro 18).

Quadro 18 – Distribuição dos indivíduos por Tipo de horário

Tipo de Horário	N.º sujeitos	%
Menos de 35 horas semanais	2	2
35 horas semanais	40	40
40 horas semanais	49	49
Mais de 40 horas semanais	6	6
Outro	3	3
Total	100	100

No que respeita ao vínculo laboral destaca-se que a maioria “pertence ao quadro” (74%) e os restantes são “contratados” (26%). Dos 74% efetivos na empresa, 40% refere ter funções de gestão ou de chefia na empresa. Relativamente aos contratados, destaca-se que a maioria (24%) não exerce funções de gestão ou de chefia na empresa (Quadro 19).

Quadro 19 – Distribuição dos indivíduos por Vínculo laboral e Funções de gestão ou de chefia na empresa

		Vínculo laboral			Total	
		Pertence ao “quadro”	Contratado	Outro		
Tem funções de gestão ou de chefia na empresa	Sim	N	40	2	0	42
		%	40	2	0	42
	Não	N	34	24	0	58
		%	34	24	0	58
Total		N	74	26	0	100

4.6 Instrumentos de Recolha de Dados

Em primeiro lugar, foram realizadas pesquisas em artigos disponibilizados em bases de dados *online* e pesquisa bibliográfica sobre conflitos nas organizações e satisfação profissional.

Como instrumento de colheita de dados para a pesquisa de campo, utilizou-se um questionário. O questionário compreende uma “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” (Gil, 2006, p. 128).

A elaboração das questões constitui o elemento fundamental do questionário e deve obedecer a determinadas regras ou procedimentos, de forma a não enviesar as respostas, as quais irão testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa em questão. Na elaboração das questões pode-se optar por três tipos, nomeadamente questões fechadas, questões abertas e questões dependentes. “A escolha das questões está condicionada a inúmeros factores, tais como: a natureza da informação desejada, o nível sociocultural dos interrogados, etc.” (Gil, 2006, p. 133).

Das vantagens da aplicação do questionário destacam-se (Gil, 2006):

- Abranger um grande número de inquiridos, mesmo no caso de haver uma grande dispersão geográfica, tendo em conta que o questionário pode ser enviado por correio;
- Poucos gastos com pessoal;
- Anonimato das respostas;
- Pessoas podem escolher o momento mais adequado para responderem ao questionário, sem se sentirem intimidadas;
- Não influencia os inquiridos pois não estão em contacto com os entrevistadores.

Das limitações da aplicação do questionário destacam-se:

- Exclui inquiridos que não sabem ler nem escrever, podendo enviesar os resultados da investigação;

- Quando o inquirido não entende corretamente as questões ou as instruções de resposta;
- Não é garantia que todas as pessoas devolvam o questionário devidamente preenchido, logo pode haver uma diminuição representativa da amostra;
- Como não deve ser extenso, para não correr o risco de não ser respondido, deve englobar um pequeno conjunto de questões;
- Proporciona resultados muito críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

A apresentação do questionário é também um aspeto importante, pois constitui um estímulo para a obtenção de respostas, desde apresentação gráfica, como às instruções para o preenchimento e a introdução ao questionário. A distribuição dos questionários pode ser pelo correio ou entregues pessoalmente e aplicados em grupo e via *online*.

As principais razões de escolha sobre este instrumento prendem-se com a dimensão da população, economia de tempo, garantia de anonimato, liberdade de respostas e rapidez e facilidade de preenchimento.

O questionário, modelo em Anexo III, é estruturado com questões fechadas e divide-se em três partes:

I Parte – Referente à caracterização sociodemográfica e profissional.

II Parte – Referente à gestão de conflitos.

III Parte – Referente à satisfação no trabalho.

A **I Parte do questionário** totaliza catorze questões de caracterização sociodemográfica e profissional, de forma a melhor caracterizar a amostra em estudo e obter dados da amostra de modo a analisar a influência de determinadas variáveis na gestão de conflitos e satisfação dos colaboradores. Engloba questões como:

- **Idade:** Número de anos
- **Género:** Masculino; feminino
- **Estado civil:** Solteiro; casado/união de facto; divorciado/separado; viúvo.
- **Habilitações académicas:** 1.º, 2.º e 3.º ciclo do ensino básico; ensino secundário; bacharelato; licenciatura; mestrado; outro.
- **Função que desempenha:** especificar a categoria profissional.
- **Horário de serviço:** Fixo; por turnos.

- **Tipo de horário:** Menos de 35 horas semanais; 35 horas semanais; 40 horas semanais; mais de 40 horas semanais; outro.
- **Vínculo laboral:** Pertence ao quadro; contratado; outro.
- **Gosta de exercer funções nesta empresa?** Sim; não.
- **Principal razão que o levou a trabalhar nesta empresa:** Ordem familiar; interesse/gosto pela área; experiência profissional/conhecimento na área; oportunidades de progressão na carreira; acessibilidade; única hipótese de trabalho; outro.
- **Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo esta empresa?** Claro que sim; provavelmente sim; provavelmente não; claro que não.
- **A empresa dá-lhe facilidades para frequentar cursos de formação?** Sim; não.
- **Tem funções de gestão ou chefia na empresa?** Sim; não.
- **Classifique o seu chefe numa escala de 1 a 10 de acordo com a opinião que tem sobre a sua supervisão, colocando um (x) no número que corresponde à sua opção:** BAIXA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA.

A **II Parte do questionário** é composta por vinte e cinco questões escalares relacionadas com o problema de investigação.

A Escala de Gestão de Conflitos, adaptada de Jesuíno (1996), procura avaliar o comportamento dos colaboradores perante uma situação de conflito existente na organização em que estão inseridos. Neste instrumento o autor propõe avaliar qual é o estilo ou estratégia de gestão de conflitos que os indivíduos adotam, dentro dos cinco estilos referidos de seguida.

Esta Escala é constituída por 25 itens. Para a análise destes 25 itens, utilizou-se o seguinte método de contagem: a cada item de resposta corresponde um valor numérico, ou seja, Nunca – 1; Raramente – 2; Por vezes – 3; Com Frequência – 4; Sempre – 5.

De seguida, preenche-se os quadros relativos às dimensões ou Estilos de gestão de conflitos (cinco dimensões: Colaboração, Acomodação, Partilha, Competição, Evitamento), utilizando os valores de cada questionário, posteriormente calculam-se os valores totais através do somatório por coluna.

Após o preenchimento dos quadros, e tendo em conta os valores mais elevados que se obteve, verifica-se o estilo de gestão de conflitos dos colaboradores que foi evidenciado na organização com maior frequência.

Quadro 20 - Distribuição dos valores das questões pelos estilos de conflito

COLABORAÇÃO	
Número e Questão	Valor Atribuído
6. Enfrento, abertamente, a questão. 9. Chamo a atenção para o facto de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns. 16. Enfrento o conflito de forma direta. 18. Não considero um “Não” como uma resposta. 25. Tomo em consideração ambos os lados do problema.	
SOMATÓRIO	
ACOMODAÇÃO	
Número e Questão	Valor Atribuído
2. Procuo não argumentar. 4. Chamo a atenção para os interesses comuns. 14. Atenuo as diferenças. 19. Procuo suavizar as discordâncias. 20. Cedo um pouco para poder receber algo em troca.	
SOMATÓRIO	
PARTILHA	
Número e Questão	Valor Atribuído
1. Exponho o problema claramente procurando uma solução. 5. Procuo um compromisso mútuo. 10. Procuo uma solução intermédia. 15. Estou pronto a negociar. 21. Exprimo, claramente, o meu ponto de vista.	
SOMATÓRIO	
COMPETIÇÃO	
Número e Questão	Valor Atribuído
3. Procuo intensamente a solução do problema. 8. Insisto para que seja tomada uma determinada solução. 11. Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido. 13. Tento impor os meus interesses. 23. Imponho a minha solução.	
SOMATÓRIO	
EVITAMENTO	

Número e Questão	Valor Atribuído
7. Procuo não me envolver.	
12. Desisto facilmente.	
17. Retiro-me da situação.	
22. Ignoro o conflito.	
24. Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de importância vital.	
SOMATÓRIO	

Neste sentido, a gestão de conflitos foi operacionalizada da seguinte forma (Quadro 21):

Quadro 21 - *Distribuição dos estilos de gestão de conflitos (dimensões) pelas questões*

Conceito	Estilo de Gestão de Conflitos (dimensões)	Questões
Gestão de Conflitos	Colaboração	6, 9, 16, 18, 25
	Acomodação	2, 4, 14, 19, 20
	Partilha	1, 5, 10, 15, 21
	Competição	3, 8, 11, 13, 23
	Evitamento	7, 12, 17, 22, 24

Caracterização dos cinco estilos de gestão de conflitos presentes no questionário

- Colaboração, também designado de cooperação, integração, resolução de problemas, ou estilo ganhar-ganhar é um estilo que implica a colaboração entre as partes e, conseqüentemente, leva a uma maior abertura de negociação. Pressupõe a existência de duas fases, nomeadamente a fase da confrontação na qual as partes exploram as diferentes formas de perceber o problema, falam abertamente sobre as divergências através da comunicação direta que lhes permite procurar as causas do conflito; segue-se então a fase de resolução do problema conduzindo a soluções criativas;
- Acomodação, também designado de não confrontação ou estilo perder-perder, consiste em enfatizar e destacar os aspetos comuns existentes entre as partes para procurar satisfazer o interesse da uma das partes envolvidas. É também um estilo caracterizado também pelo “autossacrifício” disfarçado de generosidade, de

obediência às ordens da outra parte, logo a parte que adota este estilo sai prejudicada;

- Partilha, também designado de compromisso, tem como finalidade procurar uma solução aceitável para ambas as partes, sendo que uma delas abdica de algo. Representa a tentativa de satisfazer os interesses de ambas as partes. As partes cedem sempre algo na sua posição para poder tomar uma decisão aceitável para ambas;
- Competição, também designado de dominação, controlo, ganhar-perder. As partes procuram atingir os seus objetivos sem olhar a meios e, como consequência, ignoram as necessidades e expetativas da outra parte. Utilizam, frequentemente, a sua posição de poder para impor a sua vontade aos outros. Neste estilo é extremamente difícil chegar-se a uma solução mútua;
- Evitamento, está associado à retirada das partes do conflito, ao fugir do problema ou à inação e negação do mesmo. Por vezes, adiam o problema até considerarem ser o momento mais oportuno ou propício, podem mesmo chegar a admitir perante outros indivíduos a existência de um conflito que deve ser resolvido.

A **fidelidade**, também designada precisão, está relacionada com a capacidade para reproduzir resultados e é definida como a primeira qualidade que qualquer método deve possuir. Ou seja, consiste em saber se um instrumento mede bem o que está a medir, se fornece resultados consistentes em várias dimensões com os mesmos indivíduos.

A fidelidade das escalas foi verificada pela análise da consistência interna, que corresponde à homogeneidade dos enunciados do instrumento, estimada pela avaliação das correlações de todos os enunciados da escala utilizada. Os valores de fidelidade do instrumento, traduzidos por coeficiente de correlação, situados entre 0.70 e 0.90 refletem valores aceitáveis para os coeficientes de fidelidade, que varia de -1.00 a 1.00, significando que o instrumento gera poucos erros e é considerado altamente fiel (Fortin, 2000).

O alpha de Cronbach permite verificar a consistência interna de um grupo de variáveis (itens). A avaliação da fidelidade efetuou-se através do método da consistência interna mediante a análise do coeficiente alpha de Cronbach (Almeida & Freire, 1997).

Após a realização de análises prévias dos dados, avaliou-se a consistência interna da escala através do coeficiente de consistência interna alpha de Cronbach corrigido do item com o total da escala e o alpha de Cronbach se o item for apagado. Verifica-se que a escala apresenta um valor de alpha de Cronbach=0.652, o que revela uma consistência aceitável, logo revela fidelidade do instrumento² (Quadro 22).

Quadro 22 – *Coeficiente de consistência interna – alpha de Cronbach*

N.º de itens	alpha de Cronbach
25	0.652

Pela análise das correlações do respectivo item com os restantes verificamos que a maioria apresenta associações positivas para a gestão de conflitos, com exceção para o item 2, 7,12, 17, 22 e 24, que revelam uma correlação negativa, e por isso, para conferir maior consistência à escala deveriam ser eliminados (Quadro 23).

Os valores da correlação do item com o total da escala são todos superiores a 0.031, à exceção dos itens 2, 7,12, 17, 22 e 24 que apresentam o valor de -0.195, -0.84, -0.056, -0.033, -0.12 e -0.286, respetivamente. Verifica-se, portanto, que existem correlações muito baixas, baixas e moderadas, não se verificando nenhuma elevada nem muito elevada³ (Quadro 23).

Contudo, optou-se pela manutenção dos itens tendo em conta que o valor do alpha obtido no total foi considerado aceitável, permitindo concluir que a escala é fiável e tem consistência interna para medir o conceito de gestão de conflitos.

Quadro 23 – *Coeficiente de consistência interna – alpha de Cronbach Item – Total*

Itens	Correlação corrigida Item-Total	alpha de Cronbach se o item for apagado
1. Exponho o problema claramente procurando uma solução.	0.409	0.627
2. Procuo não argumentar.	-0.195	0.684
3. Procuo intensamente a solução do problema.	0.333	0.632
4. Chamo a atenção para os interesses comuns.	0.441	0.621
5. Procuo um compromisso mútuo.	0.371	0.629
6. Enfrento, abertamente, a questão.	0.377	0.629
7. Procuo não me envolver.	-0.84	0.672

² De acordo com Hair et al. (1998) são indicativos de consistência interna aceitável valores superiores ou iguais a 0,60.

³ Para a avaliação dos coeficientes de correlação, considera-se muito baixa inferior a 0.19, baixa entre 0.20 e 0.39, entre 0.40 e 0.69 moderada, elevada entre 0.70 e 0.89 e muito elevada acima de 0.90 (Brymer & Cramer, 2001, citados por Dimas, 2007).

8. Insisto para que seja tomada uma determinada solução.	0.364	0.626
9. Chamo a atenção para o facto de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns.	0.587	0.601
10. Procuo uma solução intermédia.	0.352	0.630
11. Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido.	0.389	0.625
12. Desisto facilmente.	-0.056	0.667
13. Tento impor os meus interesses.	0.191	0.645
14. Atenuo as diferenças.	0.049	0.662
15. Estou pronto a negociar.	0.443	0.623
16. Enfrento o conflito de forma direta.	0.531	0.605
17. Retiro-me da situação.	-0.033	0.665
18. Não considero um “Não” como uma resposta.	0.186	0.646
19. Procuo suavizar as discordâncias.	0.458	0.619
20. Ceddo um pouco para poder receber algo em troca.	0.182	0.646
21. Exprimo, claramente, o meu ponto de vista.	0.284	0.636
22. Ignoro o conflito.	-0.12	0.665
23. Imponho a minha solução.	0.031	0.664
24. Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de importância vital.	-0.286	0.690
25. Tomo em consideração ambos os lados do problema.	0.403	0.626

alpha=0.652

Os valores de consistência da escala de Estratégias para Gestão de Conflitos variam entre 0,259 na Acomodação e, 0,661 para a Colaboração. Verificamos que a dimensão Colaboração apresenta o valor maior de alpha, sendo de 0.661, de seguida segue-se a dimensão Partilha com um alpha de 0.658 revelando ambos uma consistência/coeficiente de correlação moderada e, com menor valor (0.259) está a dimensão Acomodação revelando uma consistência/coeficiente de correlação baixa (Quadro 24).

Quadro 24 – *Análise da fidelidade das dimensões dos Estilos de Gestão de Conflitos*

Dimensões	Itens	N-º Itens	alpha de Cronbach
Colaboração	6, 9, 16, 18, 25	5	0.661
Acomodação	2, 4, 14, 19, 20	5	0.259
Partilha	1, 5, 10, 15, 21	5	0.658
Competição	3, 8, 11, 13, 23	5	0.619
Evitamento	7, 12, 17, 22, 24	5	0.638

Por último, na **III Parte do questionário** constam quarenta e cinco questões que foram construídas e adaptadas de Martins e Santos (2006). A Escala de Satisfação no Trabalho procura avaliar a satisfação dos colaboradores com o trabalho e com a organização onde desempenham funções.

Esta Escala é constituída por 45 itens que descrevem seis dimensões: satisfação com reconhecimento profissional (9 itens; α 0,82), satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho (4 itens; α 0,81), satisfação com o suporte organizacional (8 itens; 0,86), satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho (6 itens; α 0,80), insatisfação com a falta de suporte psicossocial (10 itens; α 0,85) e insatisfação com a sobrecarga de trabalho (8 itens; α 0,81). Valores de alpha encontrados pelos autores da escala. Destas seis dimensões, quatro compõem o constructo de satisfação e dois, o de insatisfação no trabalho.

Esta Escala de satisfação no trabalho é respondida em escala tipo Likert variando de 6 (Não se Aplica) a 1 (Muito Insatisfeito). Ou seja, para a análise destes 45 itens, utilizou-se o seguinte método de contagem: a cada item de resposta corresponde um valor numérico: MI – Muito Insatisfeito – 1; INS. – Insatisfeito – 2; IND. – Indiferente – 3; SAT. – Satisfeito – 4; MS – Muito Satisfeito – 5; NA – Não se Aplica – 6.

De seguida, preenche-se o quadro relativo à satisfação no trabalho (seis dimensões), utilizando os resultados por dimensão, somando os valores das respostas de cada indivíduo nos itens de cada dimensão e dividindo-as pelo número de itens da dimensão.

Após o preenchimento dos quadros, e tendo em conta os valores mais elevados obtidos, verifica-se a dimensão de satisfação no trabalho que foi evidenciada na organização com maior frequência.

Neste sentido, a satisfação no trabalho foi operacionalizada da seguinte forma (Quadro 25):

Quadro 25 - *Distribuição das dimensões da Satisfação no trabalho pelas questões*

Conceito	Dimensões	Questões
Satisfação no Trabalho	Satisfação com reconhecimento profissional	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12
	Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	19, 21, 22, 33

Satisfação com o suporte organizacional	13, 15, 16, 17, 23, 26, 27, 38
Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho	31, 39, 40, 42, 44, 45
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	20, 24, 29, 30, 34, 35, 36, 37, 41, 43
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	1, 10, 11, 14, 18, 25, 28, 32

Caracterização das seis dimensões de satisfação no trabalho presentes no questionário

- Satisfação com o reconhecimento profissional está relacionada com reconhecimento pelo trabalho realizado, resulta da percepção que o trabalhador tem de que o seu trabalho é valorizado pela organização e pela chefia. Reuniu conteúdos como: "sou importante profissionalmente" e "meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho";
- Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho está relacionada com a contribuição da empresa para a sociedade e utilidade da empresa para sociedade e para o empregado, resulta da percepção que o trabalhador tem de que o produto final da organização é aplicável e útil para a sociedade. Reuniu conteúdos como: "meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade" e "esta empresa faz coisas úteis para a sociedade";
- Satisfação com o suporte organizacional está relacionada com a satisfação referente aos aspetos da chefia, resulta da percepção de que a organização fornece apoio ao trabalhador quando necessita. Reuniu conteúdos como: "meu chefe incentiva seus subordinados" e "posso confiar no meu chefe";
- Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho está relacionada com a satisfação referente ao relacionamento afetivo com os colegas e chefes no trabalho, com conteúdos como: "gosto dos meus colegas de trabalho" e "vejo o meu chefe como amigo";
- Insatisfação com a falta de suporte psicossocial está relacionada com a percepção que o trabalhador tem da falta de apoio por parte da chefia e da organização, reuniu conteúdos como: "meu chefe gosta de corrigir a gente só para chatear" e "falta ajuda do meu chefe quando preciso".
- Insatisfação com a sobrecarga de trabalho está relacionada com a insatisfação relativa à carga/quantidade de trabalho, ou seja, com a percepção que o

trabalhador tem que trabalha mais do que pode e do que deve, que está sobrecarregado com as atividades do trabalho. Reuniu conteúdos como: "fico esgotado de tanto trabalhar" e "trabalho mais do que posso".

Conclui-se, portanto, que a análise das variáveis consideradas neste estudo exigiu a utilização de dois instrumentos de avaliação – Escala de Gestão dos Conflitos e Escala de Satisfação no Trabalho, os quais estão acima mencionados.

Após a realização de análises preliminares dos dados, avaliou-se a consistência interna da escala através do coeficiente de consistência interna alpha de Cronbach corrigido do item com o total da escala e o alpha de Cronbach se o item for apagado.

Verifica-se que a escala apresenta um valor de alpha de Cronbach=0.798, o que revela uma consistência elevada e bastante aceitável, logo revela uma boa fidelidade do instrumento (Quadro 26).

Quadro 26 – *Coefficiente de consistência interna – alpha de Cronbach*

N.º de itens	alpha de Cronbach
45	0.798

Pela análise das correlações do respetivo item com os restantes, verificamos que apresentam maioritariamente associações positivas para a satisfação no trabalho, à exceção de três itens, o item 1, 21 e 39, que revelam uma correlação negativa. Deste modo, verificamos que todos os itens, à exceção de três, revelam uma correlação positiva, e por isso, conferem maior consistência à escala. Significa que praticamente todos os itens contribuem com diferentes “percentagens/pesos” para medir a satisfação no trabalho e praticamente todas as dimensões contribuem no mesmo sentido (correlações positivas) para a satisfação (Quadro 27).

Os valores da correlação do item com o total da escala são todos superiores a 0.001, à exceção dos itens 1, 21 e 39 que apresentam o valor de -0.165, -0.081 e -0.023, respetivamente. Verifica-se, portanto, que existem correlações muito baixas, baixas, moderadas e elevadas, não se verificando nenhuma muito elevada (Quadro 27).

No entanto, optou-se pela manutenção dos itens tendo em conta que o valor do alpha obtido no total ser elevado, permitindo concluir que a escala é fiável e tem uma elevada consistência interna para medir a satisfação no trabalho.

Quadro 27 – Coeficiente de consistência interna – alpha de Cronbach Item – Total

Itens	Correlação corrigida Item-Total	alpha de Cronbach se o item for apagado
1. Trabalhar faz-me sentir...	-0.165	0.807
2. Ver que a empresa reconhece o meu trabalho faz-me sentir...	0.116	0.799
3. Ver que o meu chefe sabe responder às perguntas que lhe faço, faz-me sentir...	0.445	0.791
4. Trabalhar nesta empresa faz-me sentir ...	0.197	0.796
5. Quando os meus colegas elogiam o meu trabalho sinto-me...	0.028	0.799
6. Ser responsável pelas minhas tarefas faz-me sentir...	0.262	0.794
7. Ver que o meu chefe considera-me um bom funcionário (a) faz-me sentir...	0.340	0.794
8. Sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir...	0.213	0.796
9. Ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir...	0.376	0.793
10. O cansaço que sinto depois do trabalho faz-me sentir...	0.425	0.789
11. Ficar esgotado de tanto trabalhar faz-me sentir...	0.403	0.789
12. Perceber que os meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho faz-me sentir...	0.146	0.797
13. Ver que posso confiar no meu chefe faz-me sentir...	0.249	0.795
14. Ver o quanto o meu trabalho me cansa faz-me sentir...	0.655	0.780
15. Ver que o meu chefe é gentil com os seus subordinados faz-me sentir...	0.339	0.793
16. A amizade do meu chefe com os seus subordinados até fora do trabalho faz-me sentir...	0.328	0.793
17. Perceber que conhecer bem o meu trabalho dá-me hipótese de progredir na carreira faz-me sentir...	0.243	0.795
18. Perceber que o meu trabalho exige de mim mais do que eu posso fazer faz-me sentir...	0.523	0.783
19. Perceber que a minha empresa se preocupa em fazer com que os seus empregados vivam bem faz-me sentir...	0.182	0.797
20. Ver que neste trabalho nunca vou progredir na carreira faz-me sentir...	0.372	0.790
21. Perceber que a empresa faz coisas úteis para a sociedade faz-me sentir...	-0.081	0.810
22. Ver que o meu chefe ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...	0.514	0.789
23. Ver que o meu chefe incentiva os seus subordinados faz-me sentir...	0.194	0.796
24. Nunca ter recebido um elogio do meu chefe faz-me sentir...	0.527	0.786

25. Perceber que o cansaço do trabalho deixa-me desanimado (a) para sair de casa faz-me sentir...	0.350	0.791
26. Ver que o chefe é excelente com os seus subordinados faz-me sentir...	0.042	0.799
27. Ver a amizade do meu chefe pelos seus subordinados faz-me sentir...	0.228	0.796
28. Ver que trabalho mais do que posso faz-me sentir...	0.495	0.784
29. Ver que o meu chefe gosta de corrigir os seus subordinados só para os chatear faz-me sentir...	0.107	0.803
30. Perceber que posso ficar desempregado a qualquer momento faz-me sentir...	0.393	0.790
31. Gostar dos meus colegas de trabalho faz-me sentir...	0.001	0.800
32. Perceber que trabalho demais faz-me sentir...	0.648	0.778
33. Ver que o meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...	0.315	0.793
34. Quando vejo os despedimentos que a empresa faz, faz-me sentir...	0.278	0.794
35. A falta de ajuda do meu chefe quando preciso faz-me sentir...	0.419	0.788
36. A falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir...	0.175	0.798
37. Ver que o meu chefe só sabe causar <i>stress</i> faz-me sentir...	0.312	0.793
38. Perceber que uma das qualidades do meu chefe é respeitar os seus subordinados como pessoas faz-me sentir...	0.375	0.793
39. Perceber que a situação financeira da empresa é boa faz-me sentir...	-0.023	0.806
40. Ter um chefe bastante compreensivo faz-me sentir...	0.152	0.797
41. Ter um chefe tão incapaz como o meu faz-me sentir...	0.046	0.808
42. Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho faz-me sentir...	0.298	0.793
43. Ter problemas de saúde por causa do meu trabalho faz-me sentir...	0,358	0.791
44. Perceber que o meu trabalho é importante para o desempenho da empresa faz-me sentir...	0,045	0.803
45. Ver o meu chefe como amigo faz-me sentir...	0,212	0.796

alpha=0.798

Os valores de consistência da escala de Satisfação no Trabalho variam entre 0,569 na Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho e, 0,902 para a Insatisfação com a falta de suporte psicossocial.

Verificamos que a dimensão Insatisfação com a falta de suporte psicossocial apresenta o valor maior de alpha, sendo de 0.902, de seguida apresenta-se a dimensão Satisfação com reconhecimento profissional com um alpha de 0.870 revelando ambos uma consistência/coeficiente de correlação elevada e, com menor valor (0.569) está a dimensão “Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho” revelando uma consistência/coeficiente de correlação moderada (Quadro 28). Comparando os valores de alpha da escala utilizada neste trabalho (já referidos) com a escala de Martins e Santos (2006), verificamos que o alpha de valor mais elevado (0.86) situa-se na dimensão “Satisfação com o suporte organizacional” e o alpha de valor inferior (0.80) situa-se “Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho”.

Quadro 28 – *Análise da fidelidade das dimensões da Satisfação no Trabalho da escala construtiva, validada e adaptada por Martins e Santos (2006), comparativamente à escala utilizada*

Dimensões	Questões	Escala utilizada		Escala utilizada por Martins e Santos (2006)	
		N.º Itens	alpha de Cronbach	N.º Itens	alpha de Cronbach
Satisfação com reconhecimento profissional	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12	9	0.870	9	0.82
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	19, 21, 22, 33	4	0.569	4	0.81
Satisfação com o suporte organizacional	13, 15, 16, 17, 23, 26, 27, 38	8	0.747	8	0.86
Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho	31, 39, 40, 42, 44, 45	6	0.684	6	0.80
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	20, 24, 29, 30, 34, 35, 36, 37, 41, 43	10	0.902	10	0.85
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	1, 10, 11, 14, 18, 25, 28, 32	8	0.817	8	0.81

4.7 Procedimentos e Tratamento de dados

Para a concretização deste estudo considerou-se necessário avaliar a compreensibilidade das respostas, de possíveis dificuldades no seu preenchimento e de recolher alguns comentários que fossem relevantes para o aperfeiçoamento dos questionários.

Para o efeito recorreu-se a um pré-teste que visou a identificação de tais aspetos relativos à compreensão das questões, tendo sido aplicado a uma amostra de 7 colaboradores de uma empresa, no período de 8 a 10 de janeiro de 2012. Estabeleceu-se como critério prévio que poderiam ser introduzidas alterações caso o considerassem importante e pertinente.

Após a análise das respostas e um contacto informal com alguns elementos, verificou-se que os inquiridos consideraram o questionário fácil de preencher, claro e conciso.

A concretização deste estudo exigiu, inicialmente, a solicitação da autorização oficial para a colheita de dados, no início de Dezembro de 2011, dirigida ao Chefe do Departamento de Gestão do Edifício, com a exposição da temática, objetivo e garantia em respeitar as normas de sigilo, anonimato e ética profissional (Anexo II).

A resposta favorável levou à solicitação do pedido dirigido aos colaboradores da empresa do sector das telecomunicações de Viseu, com a finalidade de solicitar a sua colaboração, realçando a sua importância, bem como o possível contacto para aceitação e concretização do estudo.

Todos os pedidos de autorização foram acompanhados de uma carta de pedido de colaboração aos colaboradores e respetivos instrumentos de colheita de dados a utilizar.

Cada questionário possuía as instruções necessárias para o seu correto preenchimento, para além de uma breve introdução sobre o estudo e uma referência ao carácter anónimo dos resultados.

No final de janeiro de 2012 procedeu-se, por *email*, ao envio do questionário *online*, pelo Supervisor através do link (<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dHA1N2JTWk9ZNU5MUE5DZWNkcURYNm6MQ>). Este questionário foi enviado para 200 colaboradores.

Esta aplicação de questionários via *online* permite inviabilizar questionários, pois se o questionário não for respondido na totalidade, não pode ser submetido. Este questionário foi enviado via *online* para a amostra, seleccionadas, por hipótese em termos aleatórios.

Desta forma, a recolha de dados efetuou-se durante o mês de janeiro de 2012.

Após a colheita de dados é necessário organizar os dados obtidos para que possam ser analisados e tratados a fim de fornecer respostas aos objetivos de investigação previamente colocados.

Para o estudo dos objetivos colocados nesta investigação, tal como a caracterização da amostra e estudo psicométrico das escalas, os dados colhidos foram tratados estatisticamente através do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.

Numa primeira parte realizou-se uma análise estatística descritiva com o objetivo de descrever e analisar a amostra em estudo recorrendo às medidas de localização e de tendência central (média, mediana e moda) e às medidas de Dispersão (Desvio-padrão).

Numa segunda fase, por meio da estatística inferencial, recorreu-se a testes estatísticos visando deste modo obter uma resposta à questão central de investigação e à verificação dos objetivos apresentados.

A apresentação dos resultados é feita através de quadros, nos quais são destacados os resultados mais relevantes.

Capítulo V: Resultados: Apresentação e Discussão

No presente capítulo são apresentadas a análise descritiva e inferencial dos dados obtidos através da aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

Neste sentido, e de forma a facilitar a visualização e interpretação dos dados, os mesmos serão apresentados em quadros, destacando-se de seguida os aspetos mais importantes.

5.1 Análise Descritiva

Após a colheita de dados é necessário organizar a informação obtida para que eles possam ser analisados e tratados a fim de fornecerem respostas às questões de investigação previamente colocadas.

Os resultados obtidos são fruto da informação estatística decorrente dos inquéritos aplicados e analisados. Os dados foram colhidos por meio de um questionário, respondido por 100 colaboradores da empresa.

Para Carmo e Ferreira (1998, p. 213), a investigação descritiva “implica estudar, compreender e explicar a situação actual do objecto de investigação”.

A análise descritiva permite organizar, resumir e descrever os aspetos importantes de um conjunto de características observadas, ou seja, consiste no tratamento, interpretação e apresentação dos resultados. Esta análise descritiva pode incluir gráficos e tabelas e medidas de síntese como percentagens, médias.

De seguida, realiza-se uma análise descritiva das questões relativas ao primeiro questionário de caracterização socioprofissional e demográfica. Posteriormente, efetua-se uma análise global das escalas, primeiro a Escala de Gestão de Conflitos e depois da Escala da Satisfação no Trabalho, e das respetivas dimensões. De forma a se proceder à análise estatística dos dados recolhidos e mais concretamente no que se refere às técnicas inerentes à estatística descritiva, foram utilizadas a média, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo.

5.1.1 Caracterização profissional

Em relação à razão que levou os indivíduos a trabalhar na empresa, a maioria dos elementos refere que foi pelo motivo “interesse/gosto pela área” (31%), 22% refere que foi devido à “experiência profissional/conhecimento na área” e 19% refere que foi devido a “oportunidades de progressão na carreira” (Quadro 29).

Se atendermos ao facto de a empresa dar ou não facilidades aos indivíduos para frequentarem cursos de formação, a maioria dos indivíduos (84%) refere que a empresa onde trabalha dá-lhe essas facilidades (Quadro 29).

Quadro 29 - *Frequências absolutas (n) e relativas (%) para Razão que o levou a trabalhar nesta empresa e Facilidade de frequentar cursos de formação*

Questão	Opções resposta	n	%
Principal razão que o levou a trabalhar nesta empresa	Ordem familiar	4	4
	Interesse/gosto pela área	31	31
	Experiência profissional/conhecimento na área	22	22
	Oportunidades de progressão na carreira	19	19
	Acessibilidade	6	6
	Única hipótese de trabalho	12	12
	Outro	6	6

Facilidade para frequentar cursos de formação	Sim	84	84
	Não	16	16

Analisando o Quadro 30, conclui-se que 99% dos indivíduos gostam de exercer funções na empresa onde trabalham e, 47% dos indivíduos se pudessem voltar atrás escolheriam de novo a mesma empresa para desempenharem funções. Se agregarmos as categorias “claro que sim” e “provavelmente sim” verificamos que 91% dos elementos voltaria a escolher a empresa, versus 9% dos restantes que responderam “claro que não” e “provavelmente não”.

Quadro 30 - *Frequências absolutas (n) e relativas (%) para “Gosta de exercer funções nesta empresa” e “Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo esta empresa”*

		n	%
Gosta de exercer funções nesta empresa	Sim	99	99
	Não	1	1
Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo esta empresa	Claro que sim	47	47
	Provavelmente Sim	44	44
	Provavelmente Não	8	8
	Claro que não	1	1

Deste facto pode-se também justificar que 99% da amostra gosta de trabalhar nesta empresa e apenas 1% justifica que não gosta de exercer funções na empresa devido ao “ambiente de trabalho e especto monetário” (Quadro 31). Este 1% que respondeu negativamente é do sexo feminino.

Quadro 31 - *Frequências absolutas (n) e relativas (%) para a resposta à questão “Gostam de exercer funções nesta empresa” por Género*

Questão	Opção	Masculino	Feminino
Gosta de exercer funções nesta empresa	Sim	43 (43%)	56 (56%)
	Não	0 (1%)	1 (1%)

Relativamente ao Quadro 32 verifica-se que de acordo com a opinião que os indivíduos têm com a sua supervisão, concluímos que numa escala de 1 a 10, 27% dos indivíduos classifica o seu chefe com o valor de oito (Alta), 21% classifica com o valor 9 e igualmente outros 21% classifica com o valor 7. Deste quadro concluímos que a

maioria dos inquiridos (69%) classificou a supervisão do seu chefe como elevada, alta e boa.

Quadro 32 - *Frequências absolutas (n) e relativas (%) para a resposta à questão “Classifique o seu chefe numa escala de 1 a 10 de acordo com a opinião que tem com a sua supervisão”*

Questão	Escala	n	%
Classifique o seu chefe numa escala de 1 a 10 de acordo com a opinião que tem com a sua supervisão	1	0	0
	2	3	3
	3	1	1
	4	7	7
	5	6	6
	6	8	8
	7	21	21
	8	27	27
	9	21	21
	10	6	6

5.1.2 Escala de Gestão de Conflitos

Para o tratamento estatístico da Escala de Gestão de Conflitos, começamos por determinar algumas medidas de tendência central, inicialmente de cada um dos itens da escala e depois das dimensões que constituem a mesma.

Para obtermos uma caracterização mais clara e concisa da gestão de conflitos, dividimos a análise em dois grupos, salientando inicialmente os quatro itens que apresentam uma média mais elevada, e de seguida os quatro itens que apresentam uma média mais baixa.

Da análise do Quadro 33 verificamos que todos os itens apresentam um valor máximo de quatro e cinco, o qual corresponde ao com frequência e sempre, e mínimo entre os valores 1, 2 e 3, que corresponde ao nunca, raramente e por vezes.

Os itens que apresentam uma média mais elevada correspondem ao item 6, “Enfrento abertamente a questão”, com uma média de 4.3, ao item 1, “Exponho o problema claramente procurando uma solução”, com uma média de 4.26, ao item 20, “Cedo um pouco para poder receber algo em troca”, com uma média de 4.24 e ao item 25, “Tomo em consideração ambos os lados do problema”, com uma média de 4.22.

Se analisarmos a medida de dispersão, DP= 0.70 (item 6), DP= 0.70 (item 1), DP= 0.79 (item 21) e DP= 0.73 (item 25), constatamos que não se verificam grandes

oscilações, ou seja, a dispersão das respostas não se afasta muito da média, apesar de existirem alguns indivíduos (poucos) que apresentam respostas extremas.

Relativamente aos itens com média mais baixa destacam-se o item 12, “Desisto facilmente”, com uma média de 1.63, o item 17, “Retiro-me da situação”, com uma média de 1.87, o item 22, “Ignoro o conflito”, com uma média de 2.02 e o item 7, “Procuo não me envolver”, com uma média de 2.19.

Se analisarmos a medida de dispersão, DP= 0.80 (item 12), DP= 0.80 (item 17), DP= 0.88 (item 22) e DP= 0.89 (item 7), constatamos que não se verificam grandes oscilações, ou seja, a dispersão das respostas não se afasta muito da média.

Quadro 33 - Estatísticas descritivas referentes à escala Gestão de conflitos

Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Exponho o problema claramente procurando uma solução.	2.00	5.00	4.26	0.70
2. Procuo não argumentar.	1.00	4.00	2.38	0.93
3. Procuo intensamente a solução do problema.	2.00	5.00	4.18	0.76
4. Chamo a atenção para os interesses comuns.	2.00	5.00	4.08	0.8
5. Procuo um compromisso mútuo.	2.00	5.00	4.1	0.74
6. Enfrento, abertamente, a questão.	3.00	5.00	4.3	0.70
7. Procuo não me envolver.	1.00	5.00	2.19	0.89
8. Insisto para que seja tomada uma determinada solução.	1.00	5.00	3.47	0.94
9. Chamo a atenção para o facto de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns.	1.00	5.00	3.69	0.91
10. Procuo uma solução intermédia.	1.00	5.00	3.64	0.77
11. Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido.	2.00	5.00	4.02	0.85
12. Desisto facilmente.	1.00	5.00	1.63	0.80
13. Tento impor os meus interesses.	1.00	5.00	2.7	0.98
14. Atenuo as diferenças.	1.00	5.00	3.16	1.02
15. Estou pronto a negociar.	3.00	5.00	4.1	0.74
16. Enfrento o conflito de forma direta.	1.00	5.00	3.87	0.97
17. Retiro-me da situação.	1.00	5.00	1.87	0.80
18. Não considero um “Não” como uma resposta.	1.00	5.00	2.8	0.94
19. Procuo suavizar as discordâncias.	1.00	5.00	3.73	0.83
20. Cedo um pouco para poder receber algo em troca.	1.00	5.00	3.18	0.84
21. Exprimo, claramente, o meu ponto de vista.	2.00	5.00	4.24	0.79
22. Ignoro o conflito.	1.00	4.00	2.02	0.88
23. Imponho a minha solução.	1.00	5.00	2.42	1.01
24. Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de importância vital.	1.00	5.00	3.7	0.88
25. Tomo em consideração ambos os lados do problema.	2.00	5.00	4.22	0.73

Em relação aos valores que observamos no Quadro 34, constatamos que o estilo de gestão de conflitos evidenciado com maior frequência na empresa é o de Partilha (consoante designação dos autores da escala da gestão de conflitos) com um valor de 2034, o que significa que no geral os colaboradores quando enfrentam uma situação de

conflito cedem sempre algo nas suas posições ou opiniões, de maneira a que a forma de resolução de conflitos seja aceitável para ambas as partes. De seguida, surge o estilo Colaboração (1888). O estilo menos evidenciado foi o de Evitamento (1001).

Quadro 34 - Somatório dos valores atribuídos a cada dimensão da Gestão de conflito

Dimensão	Valor Atribuído
Colaboração	1888
Acomodação	1653
Partilha	2034
Competição	1679
Evitamento	1001

Ao analisar pormenorizadamente cada um destes estilos de gestão de conflitos (Quadros 35, 36, 37, 38, e 39), vamos destacar os itens que mais e menos se evidenciaram em cada dimensão. Para obtermos os valores destes Quadros foi feito o somatório das pontuações de todos os itens, com a finalidade de se perceber os itens com maior importância em cada uma das dimensões ou estilos de gestão de conflitos.

Em relação ao estilo Colaboração também designado de cooperação ou integração (Quadro 35), o item “Enfrento, abertamente, a questão” foi o que mais se evidenciou com 430 do somatório 1888; por sua vez o item menos respondido “Não considero um “Não” como uma resposta...” apresenta um valor de 280.

Quadro 35 - Somatório dos valores atribuídos a cada item na dimensão da Gestão de conflito “Colaboração”

Número de Questão (item)	Valor Atribuído
6. Enfrento, abertamente, a questão.	430
9. Chamo a atenção para o facto de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns.	369
16. Enfrento o conflito de forma direta.	387
18. Não considero um “Não” como uma resposta.	280
25. Tomo em consideração ambos os lados do problema.	422
SOMATÓRIO	1888

Em relação ao estilo Acomodação também designado de confrontação (Quadro 36), o item “Chamo, a atenção para os interesses comuns” foi o que mais se evidenciou com 408 do somatório 1653; por sua vez o item menos respondido “Procuro não argumentar”, apresenta um valor de 238.

Quadro 36 - Somatório dos valores atribuídos a cada item na dimensão da Gestão de conflito "Acomodação"

Número de Questão (item)	Valor Atribuído
2. Procuo não argumentar.	238
4. Chamo a atenção para os interesses comuns.	408
14. Atenuo as diferenças.	316
19. Procuo suavizar as discordâncias.	373
20. Ceddo um pouco para poder receber algo em troca.	318
SOMATÓRIO	1653

No estilo mais utilizado, Partilha também designado de compromisso (Quadro 37), o item mais evidenciado "Exponho o problema claramente procurando uma solução" apresenta um valor de 426 do somatório de 2034; o item menos evidenciado "Procuo uma solução intermédia" apresenta o valor 364.

Quadro 37 - Somatório dos valores atribuídos a cada item na dimensão da Gestão de conflito "Partilha"

Número de Questão (item)	Valor Atribuído
1. Exponho o problema claramente procurando uma solução.	426
5. Procuo um compromisso mútuo.	410
10. Procuo uma solução intermédia.	364
15. Estou pronto a negociar.	410
21. Exprimo, claramente, o meu ponto de vista.	424
SOMATÓRIO	2034

Em Relação ao estilo Competição também designado dominação (Quadro 38), destaca-se com maior valor o item "Procuo intensamente a solução do problema" com 418 do somatório 1679, e com menor valor o item "Imponho a minha solução" com 242.

Quadro 38 - Somatório dos valores atribuídos a cada item na dimensão da Gestão de conflito "Competição"

Número de Questão (item)	Valor Atribuído
3. Procuo intensamente a solução do problema.	418
8. Insisto para que seja tomada uma determinada solução.	347
11. Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido.	402
13. Tento impor os meus interesses.	270
23. Imponho a minha solução.	242
SOMATÓRIO	1679

Por fim e, relativamente ao estilo de gestão de conflitos menos utilizado nesta empresa em análise, o evitamento (Quadro 39), verifica-se que o item mais evidenciado é “Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de importância vital com 230 do somatório 1001 e o item menos evidenciado “Desisto facilmente” apresenta um valor de 163.

Destes factos conclui-se os colaboradores desta empresa em análise raramente adiam ou fogem ao problema ou conflito em causa (1001), não o ignoram mas sim enfrentam-no cedendo ambas as partes para não se prejudicarem uma à outra, isto é, representa a tentativa de satisfazer, moderada, mas incompletamente, os interesses de ambas as partes (2034), outros casos (1888) resolvem os conflitos através da cooperação e colaboração de ambas, com a finalidade de ambas saírem ganhadoras desta situação, utilizando uma comunicação aberta e eficaz.

Quadro 39 - Somatório dos valores atribuídos a cada item na dimensão da Gestão de conflito "Evitamento"

Número de Questão (item)	Valor Atribuído
7. Procuo não me envolver.	219
12. Desisto facilmente.	163
17. Retiro-me da situação.	187
22. Ignoro o conflito.	202
24. Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de importância vital.	230
SOMATÓRIO	1001

No Quadro 40, calculamos os valores mínimos, máximos, média por dimensão, média por item de cada dimensão e desvio padrão de cada dimensão da escala gestão de conflitos. Dos resultados obtidos verifica-se que a dimensão que apresenta valor mínimo mais baixo é evitamento (5.00) e a que apresenta valor mínimo mais elevado é partilha (13.00). Quanto ao valor máximo, a dimensão evitamento apresenta o valor mais baixo (16.00) enquanto as dimensões colaboração, partilha e competição apresentam o valor mais elevado (25.00).

Relativamente às médias por dimensão, verificamos que a dimensão da escala com maior valor é o estilo de gestão de conflitos Partilha, também designado de compromisso, com uma média de 20.34 (DP= 2.59), seguindo-se as dimensões Colaboração com uma média de 18.88 (DP= 2.80), Competição com uma média de 16.79 (DP= 2.87), Acomodação com 16.53 de média (DP= 2.23), por último, a

dimensão Evitamento com um valor de 10.01 de média (e um desvio padrão de 2.72).

Fazendo uma análise da média por item de cada dimensão (M/n), por parte dos colaboradores é a partilha que apresenta um índice de frequência mais elevado com o valor de 4.07, seguindo-se a colaboração com 3.78, competição com 3.36, acomodação com 3.31, e por último o evitamento com 2.00.

Desta análise do quadro 36 podemos concluir que a estratégia principal de resolução de conflitos a que os colaboradores da amostra mais recorrem é a Partilha e, a secundária é a Colaboração, sendo o evitamento o estilo menos adotado.

Quadro 40 – Estatísticas referentes às dimensões da escala de Gestão de conflitos

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	M/n^4	Desvio Padrão
Colaboração	9.00	25.00	18.88	3.78	2.80
Acomodação	11.00	22.00	16.53	3.31	2.23
Partilha	13.00	25.00	20.34	4.07	2.59
Competição	9.00	25.00	16.79	3.36	2.87
Evitamento	5.00	16.00	10.01	2.00	2.72

5.1.3 Escala de Satisfação no Trabalho

No tratamento estatístico da Escala de Satisfação no Trabalho, começamos também por determinar algumas medidas de tendência central, inicialmente de cada um dos itens da escala e depois das dimensões que constituem a mesma, tal como para a escala de gestão de conflitos.

Da análise do Quadro 41 constatamos que existem valores mínimos de 1, 2 e 3, relativamente aos valores máximos existem valores de 4 e 5.

Logo, os quatro itens que apresentam uma média mais elevada correspondem ao item 9, “Ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir...”, com uma média de 4.72, ao item 7 “Ver que o meu chefe considera-me um bom funcionário (a) faz-me sentir...”, com uma média de 4.69, ao item 2 “Ver que a empresa reconhece o meu trabalho faz-me sentir...”, com uma média de 4.68 e aos itens 6 “Ser responsável pelas minhas tarefas faz-me sentir...”, 8 “Sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir...” e 17 “Perceber que conhecer bem o meu trabalho dá-me hipótese de progredir na carreira faz-me sentir...”, ambos com uma média de 4.62.

⁴ Média aritmética por item de dimensão (gestão de conflitos), sendo n número de itens por dimensão

Ao analisarmos a medida de dispersão, DP= 0.49 (item 9), DP= 0.68 (item 7), DP= 0.77 (item 2) e DP= 0.67 (item 6) e DP= 0.93 (item 8), DP= 0.80 (item 17), constatamos que não se verificam grandes oscilações.

No que concerne aos itens de média mais baixa destacam-se o item 30, “Perceber que posso ficar desempregado a qualquer momento faz-me sentir...”, com uma média de 1.49, o item 34, “Quando vejo os despedimentos que a empresa faz, faz-me sentir...”, com uma média de 1.58, o item 43, “Ter problemas de saúde por causa do meu trabalho faz-me sentir...”, com uma média de 1.59 e o item 36, “A falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir...”, com uma média de 0.92.

Ao analisarmos a medida de dispersão, DP= 0.93 (item 30), DP= 0.88 (item 34), DP= 0.79 (item 43) e DP= 0.92 (item 36), constatamos que não se verificam grandes oscilações.

Quadro 41 - Estatísticas descritivas referentes à escala Satisfação no trabalho

Item	Mínimo	Máximo	Media	Desvio padrão
1. Trabalhar faz-me sentir...	1.00	5.00	4.44	0.79
2. Ver que a empresa reconhece o meu trabalho faz-me sentir...	1.00	5.00	4.68	0.77
3. Ver que o meu chefe sabe responder às perguntas que lhe faço, faz-me sentir...	3.00	5.00	4.49	0.54
4. Trabalhar nesta empresa faz-me sentir...	3.00	5.00	4.28	0.51
5. Quando os meus colegas elogiam o meu trabalho sinto-me...	1.00	5.00	4.53	0.73
6. Ser responsável pelas minhas tarefas faz-me sentir...	1.00	5.00	4.62	0.79
7. Ver que o meu chefe considera-me um bom funcionário (a) faz-me sentir...	1.00	5.00	4.69	0.68
8. Sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir...	1.00	5.00	4.62	0.69
9. Ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir...	3.00	5.00	4.72	0.49
10. O cansaço que sinto depois do trabalho faz-me sentir...	2.00	5.00	3.36	0.86
11. Ficar esgotado de tanto trabalhar faz-me sentir...	1.00	5.00	3.02	1.03
12. Perceber que os meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho faz-me sentir...	1.00	5.00	4.52	0.63
13. Ver que posso confiar no meu chefe faz-me sentir...	3.00	5.00	4.56	0.54
14. Ver o quanto o meu trabalho me cansa faz-me sentir...	2.00	5.00	3.30	0.92
15. Ver que o meu chefe é gentil com os seus subordinados faz-me sentir...	3.00	5.00	4.39	0.53
16. A amizade do meu chefe com os seus subordinados até fora do trabalho faz-me sentir...	3.00	5.00	4.15	0.67

17. Perceber que conhecer bem o meu trabalho dá-me hipótese de progredir na carreira faz-me sentir...	1.00	5.00	4.62	0.61
18. Perceber que o meu trabalho exige de mim mais do que eu posso fazer faz-me sentir...	1.00	5.00	2.83	1.15
19. Perceber que a minha empresa se preocupa em fazer com que os seus empregados vivam bem faz-me sentir...	1.00	5.00	4.47	0.63
20. Ver que neste trabalho nunca vou progredir na carreira faz-me sentir...	1.00	5.00	1.71	0.92
21. Perceber que a empresa faz coisas úteis para a sociedade faz-me sentir...	1.00	5.00	4.30	0.83
22. Ver que o meu chefe ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...	2.00	5.00	4.24	0.61
23. Ver que o meu chefe incentiva os seus subordinados faz-me sentir...	1.00	5.00	4.30	0.68
24. Nunca ter recebido um elogio do meu chefe faz-me sentir...	1.00	5.00	1.91	0.95
25. Perceber que o cansaço do trabalho deixa-me desanimado (a) para sair de casa faz-me sentir...	1.00	5.00	1.94	0.86
26. Ver que o chefe é excelente com os seus subordinados faz-me sentir...	3.00	5.00	4.35	0.52
27. Ver a amizade do meu chefe pelos seus subordinados faz-me sentir...	3.00	5.00	4.23	0.52
28. Ver que trabalho mais do que posso fazer-me sentir...	1.00	5.00	2.90	1.17
29. Ver que o meu chefe gosta de corrigir os seus subordinados só para os chatear faz-me sentir...	1.00	5.00	1.90	1.13
30. Perceber que posso ficar desempregado a qualquer momento faz-me sentir...	1.00	5.00	1.49	0.93
31. Gostar dos meus colegas de trabalho faz-me sentir...	1.00	5.00	4.41	0.62
32. Perceber que trabalho demais faz-me sentir...	1.00	4.00	2.72	0.98
33. Ver que o meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...	2.00	5.00	4.37	0.63
34. Quando vejo os despedimentos que a empresa faz, faz-me sentir...	1.00	5.00	1.58	0.88
35. A falta de ajuda do meu chefe quando preciso faz-me sentir...	1.00	5.00	2.01	0.97
36. A falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir...	1.00	5.00	1.64	0.92
37. Ver que o meu chefe só sabe causar <i>stress</i> faz-me sentir...	1.00	5.00	1.67	0.84
38. Perceber que uma das qualidades do meu chefe é respeitar os seus subordinados como pessoas faz-me sentir...	1.00	5.00	4.43	0.62
39. Perceber que a situação financeira da empresa é boa faz-me sentir...	1.00	5.00	4.32	1.12
40. Ter um chefe bastante compreensivo faz-me sentir...	1.00	5.00	4.44	0.61
41. Ter um chefe tão incapaz como o meu faz-me sentir...	1.00	5.00	2.12	1.30
42. Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho faz-me sentir...	1.00	5.00	4.20	0.84
43. Ter problemas de saúde por causa do	1.00	5.00	1.59	0.79

meu trabalho faz-me sentir...				
44. Perceber que o meu trabalho é importante para o desempenho da empresa faz-me sentir...	1.00	5.00	4.47	0.82
45. Ver o meu chefe como amigo faz-me sentir...	1.00	5.00	4.37	0.63

Pela análise do Quadro 42, calculamos os valores mínimos, máximos, média por dimensão, média por item de cada dimensão e desvio padrão de cada dimensão da escala de satisfação no trabalho.

Dos resultados obtidos verifica-se que a dimensão que apresenta valor mínimo mais baixo é Insatisfação com a falta de suporte psicossocial (10.00) e a que apresenta valor mínimo mais elevado é Satisfação com o suporte organizacional (30.00). Quanto ao valor máximo, a dimensão Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho apresenta o valor mais baixo (20.00) enquanto a dimensão Insatisfação com a falta de suporte psicossocial apresenta o valor mais elevado (46.00).

Em relação às médias por dimensão verificamos que relativamente a satisfação com reconhecimento profissional apresenta um valor de 41.15 (DP= 4.23), seguindo-se a Satisfação com o suporte organizacional (35.18, DP= 2.81) e Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho (26.36, DP= 2.90). As médias mais baixas dizem respeito à Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho (17.50, DP= 1.78), Insatisfação com a falta de suporte psicossocial (17.76, DP= 7.28) e Insatisfação com a sobrecarga de trabalho (24.07, DP= 5.29).

Pela exposição destes resultados, e pela análise da média por item de cada dimensão (M/n), concluímos que os colaboradores obtêm um grau de satisfação maior relativamente à dimensão Satisfação com o reconhecimento profissional atingindo um valor de 4.57, seguindo da Satisfação com o suporte organizacional (média de 4.40), Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho (média de 4.39), Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho (3.87), Insatisfação com a sobrecarga de trabalho (média de 3.01), e por último Insatisfação com a falta de suporte psicossocial (1.78).

Pela exposição destes resultados, verifica-se um valor mais elevado em relação à dimensão satisfação com reconhecimento profissional (valorização, do trabalho feito pelo colaborador, pela organização e pela chefia), com um valor 4.57 e um valor mais baixo de satisfação em relação à falta de suporte psicossocial (falta de apoio por parte da chefia e da organização).

Quadro 42 – Estatísticas referentes às dimensões da escala de Satisfação no Trabalho

Dimensões	n	Mínimo	Máximo	Média	M/n ⁵	Desvio Padrão
Satisfação com reconhecimento profissional	92	19.00	45.00	41.15	4.57	4.23
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	74	14.00	20.00	17.50	3.87	1.78
Satisfação com o suporte organizacional	76	30.00	40.00	35.18	4.40	2.81
Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho	86	13.00	30.00	26.36	4.39	2.90
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	38	10.00	46.00	17.76	1.78	7.28
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	54	14.00	34.00	24.07	3.01	5.29

5.2 Análise Inferencial

A inferência estatística permite estimar os parâmetros e a verificação de hipóteses ou de objetivos.

Para as estatísticas inferenciais recorreu-se ao uso de métodos paramétricos e não paramétricos. O uso de métodos paramétricos ocorreu sempre que estavam garantidos pelo menos 30 resultados por cada subamostra, cumprindo dessa forma o critério de Kazmier (1982) que indica esta quantia como mínimo para que se considere que a amostra segue uma distribuição normal. Métodos não paramétricos foram utilizados quando este pressuposto não estava cumprido e em simultâneo ocorria uma das seguintes condições: a variável era qualitativa ou a variável era quantitativa e o teste de Shapiro-Wilks obtinha um valor $p < .05$.

Neste sentido foram aplicados Testes-T, Mann-Whitney, Kruskal-Wallis e estabelecidas relações medidas com o coeficiente de correlação de Pearson.

⁵ Média aritmética por item de dimensão (satisfação no trabalho), sendo n o número de itens por dimensão.

A utilização do Teste-T é apropriada para quando temos uma variável resposta quantitativa contínua e duas amostras consideradas independentes, e temos presente o pressuposto da normalidade em ambas.

O teste Mann-Whitney é a alternativa não paramétrica por excelência ao Teste-T. Utiliza-se em duas circunstâncias: quando a variável resposta é do tipo qualitativo ordinal ou quando a variável resposta é contínua, mas o pressuposto da normalidade não está garantido.

O Teste Kruskal-Wallis consiste na alternativa por excelência ao Teste ANOVA e é utilizado quando estamos perante vários grupos (mais de 2) que queremos comparar e não temos os pressupostos de normalidade e homocedasticidade (igualdade de variâncias, que as variâncias não difiram de forma significativa entre si) cumpridos, ou ainda quando a variável resposta é ordinal. A ANOVA é um teste parecido com o T-Teste, não na metodologia estatística, mas no que procura medir. A diferença é que tem possibilidade de estabelecer diferenças entre mais de dois grupos independentes. Não foi utilizada neste trabalho porque os pressupostos inerentes a este teste são rigorosos e não se cumpriam neste caso. Este teste paramétrico exige que a variável resposta seja quantitativa, se distribua de forma normal por todos os grupos (formados através de uma variável qualitativa: habilitações académicas por exemplo) e ainda que as variâncias sejam homocedásticas.

O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida utilizada quando se procura estabelecer uma relação de associação entre duas variáveis quantitativas. Tem como pressuposto a normalidade de ambas as distribuições que, como já referido anteriormente, podem alcançar através do pressuposto de Kazmier ou então pela testagem da normalidade com o Teste Shapiro-Wilks.

O nível de significância estabelecido foi de 5%. Contudo, conforme indicação de Tabachnick e Fidell (1996), alguns casos foram considerados estatisticamente significativos quando o seu p-valor foi inferior a 10%.

Não foram apresentados os valores de prova mas símbolos para revelar a significância estatística associada às estatísticas de teste calculadas: † $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$ e *** $p < .001$.

Referência ainda para a inversão do item 24 da Escala de Gestão de conflitos que, por ter sentido contrário aos itens que compõem a sua dimensão, foi recodificado de forma a ter o mesmo sentido.

De seguida vamos analisar os objetivos específicos definidos e o objetivo central deste estudo (objetivo geral).

➤ **Relação entre idade e Gestão de conflitos/Satisfação no Trabalho**

Para aferir este objetivo, procedemos aos estudos da correlação entre os resultados de cada uma das dimensões das escalas de gestão de conflitos e satisfação no trabalho com a variável idade. Deste modo, utilizamos o coeficiente de correlação de Pearson.

De acordo com o quadro 43 todas as associações entre idade e as dimensões das duas escalas situaram-se no nível fraco ($0 < r < 0.3$ ou $-0.3 < r < 0$). Os valores p a elas associadas foram $p > .05$. Assim, não é possível afirmar que idade e Gestão de conflitos ou idade e Satisfação com o trabalho estejam relacionadas. Um não influencia o outro e vice-versa.

Quadro 43 - *Correlações de Pearson das dimensões da Escala de Gestão de conflitos e Escala de Satisfação no trabalho com Idade*

Escala	Dimensão	r
Gestão de conflitos	Colaboração	.15
	Acomodação	.19
	Partilha	.09
	Competição	-.07
	Evitamento	-.02
Satisfação com o trabalho	Satisfação com reconhecimento pessoal	-.12
	Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	-.06
	Satisfação com o suporte organizacional	-.04
	Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	.16
	Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	-.04
	Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	.24

➤ **Comparação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho por género**

Para aferir este objetivo, procedemos à aplicação do Teste-T, que permite identificar se o género influencia o estilo de gestão de conflitos a adotar.

O Quadro 44 mostra que os resultados nas dimensões da escala Gestão de conflitos foram equilibrados entre os géneros com as médias a serem próximas entre homens e mulheres. Os valores do Teste-T foram não significativos ($p > .05$) para todas as dimensões.

Quadro 44 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação entre homens e mulheres nas dimensões da escala de Gestão de conflitos

Dimensão	Género	M	DP	Teste T
Colaboração	Feminino	18.77	2.65	-.44
	Masculino	19.02	3.00	
Acomodação	Feminino	16.48	2.11	-.29
	Masculino	16.60	2.40	
Partilha	Feminino	20.18	2.56	-.73
	Masculino	20.56	2.64	
Competição	Feminino	16.68	2.71	-.42
	Masculino	16.93	3.09	
Evitamento	Feminino	10.05	2.70	.18
	Masculino	9.95	2.78	

Nota. Teste-T com 98 graus de liberdade

No seguimento deste objetivo, pretende-se também identificar se o género influencia a satisfação no trabalho.

O Quadro 45 mostra que os resultados nas dimensões da escala Satisfação com o trabalho se equilibraram entre homens e mulheres, com as médias a assumirem valores próximos. Os valores do Teste-T foram não significativos ($p > .05$) para todas as dimensões.

Quadro 45 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação entre homens e mulheres nas dimensões da escala de Satisfação no Trabalho

Dimensão	Género	M	DP	Teste T	GL
Satisfação com reconhecimento pessoal	Feminino	40.96	5.06	-.50	90
	Masculino	41.41	2.75		
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	Feminino	17.48	1.91	-.13	72
	Masculino	17.53	1.64		
Satisfação com o suporte organizacional	Feminino	34.84	2.52	-1.28	74

	Masculino	35.68	3.16		
Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	Feminino	26.20	3.09	-.63	84
	Masculino	26.60	2.64		
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	Feminino	18.46	8.61	.77	36
	Masculino	16.57	4.13		
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	Feminino	24.47	5.46	.72	52
	Masculino	23.40	5.04		

Nota. GL = Graus de liberdade

➤ **Comparação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho por tipo de habilitação académica**

Para aferir este objetivo e como estamos a comparar três grupos vamos utilizar o teste de Kruskal-Wallis entre as habilitações académicas e as dimensões das escalas de gestão de conflitos e de satisfação no trabalho.

Para elaborar esta análise foram incluídas as opções de resposta escolhidas pelos colaboradores, nomeadamente ensino secundário, bacharelato, licenciatura, mestrado e curso de nível IV. Das respostas que se abrangeram a opção Outro, agruparam-se em curso de nível IV (curso técnico de eletrotecnia, curso técnico profissional de nível IV).

Os resultados do Teste de Kruskal-Wallis revelaram que para todos os valores de K-W calculados os respetivos p-valores foram $p > .05$, não significativos. Sendo assim, a informação contida no Quadro foi encarada como descritiva (cf. Quadro 47).

O Quadro 46 mostra que Colaboração, Acomodação, Competição e Evitamento são estratégias que se destacam em pessoas com curso Nível IV. Contudo, é importante salientar que neste ponto só três participantes contribuíram com a sua resposta. Os colaboradores com o grau de mestrado apresentam os valores mais baixos de média de hierarquias que todos os outros em Colaboração, Acomodação e Partilha. Os colaboradores com Licenciatura apresentam os valores mais elevados em Partilha. Os colaboradores de Bacharelato apresentam os valores mais baixos em Evitamento.

Quadro 46 - Média de Hierarquias para cada dimensão da escala de Gestão de conflitos por habilitação académica e Teste Kruskal-Wallis (K-W)

Dimensão	Habilitações académicas	Média de Hierarquias	Teste K-W
Colaboração	Ensino Secundário	50.01	2.67
	Bacharelato	53.94	
	Licenciatura	50.86	

	Mestrado	37.00	
	Curso Nível IV	68.83	
	Ensino Secundário	45.91	
	Bacharelato	50.31	
Acomodação	Licenciatura	54.07	6.71
	Mestrado	36.17	
	Curso Nível IV	81.67	
	Ensino Secundário	50.03	
	Bacharelato	51.38	
Partilha	Licenciatura	53.41	3.06
	Mestrado	41.67	
	Curso Nível IV	27.00	
	Ensino Secundário	47.19	
	Bacharelato	57.88	
Competição	Licenciatura	49.64	3.91
	Mestrado	53.83	
	Curso Nível IV	78.17	
	Ensino Secundário	57.18	
	Bacharelato	37.50	
Evitamento	Licenciatura	45.48	8.06
	Mestrado	50.67	
	Curso Nível IV	79.50	

Nota. A Estatística de Teste Kruskal-Wallis foi aproximada à Estatística Z, permitindo extrair valores p

Tal como no caso anterior, também no Quadro 47 os resultados do Teste de Kruskal-Wallis revelaram que para todos os valores de K-W calculados os respetivos p-valores foram $p > .05$, não significativos pelo que a informação contida no Quadro 47 foi encarada como descritiva. Os colaboradores com o mestrado destacam-se como os que mais se sentem satisfeitos com reconhecimento pessoal e relacionamento afetivo (média de hierarquias superior aos outros graus) e menos insatisfeitos com a falta de suporte psicossocial (média de hierarquias mais baixa que os restantes graus). Os colaboradores com licenciatura são os que apresentam valores mais elevados em Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho. Nesta dimensão (Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho) os colaboradores com Bacharel obtém o valor mais baixo. No que toca à Insatisfação com a sobrecarga de trabalho os colaboradores de Bacharelato destacam-se como os mais insatisfeitos com este aspeto.

Quadro 47 - Média de Hierarquias para cada dimensão da escala de Satisfação no Trabalho por habilitação académica e Teste Kruskal-Wallis (K-W)

Dimensão	Habilitações Académicas	Média de Hierarquias	Teste K-W
Satisfação com	Ensino Secundário	42.21	4.60

reconhecimento pessoal	Bacharelato	55.79	
	Licenciatura	46.33	
	Mestrado	64.08	
	Curso Nível IV	39.33	
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	Ensino Secundário	33.24	
	Bacharelato	31.17	
	Licenciatura	42.78	3.91
	Mestrado	34.50	
	Curso Nível IV	41.25	
Satisfação com o suporte organizacional	Ensino Secundário	32.61	
	Bacharelato	54.60	
	Licenciatura	39.88	5.29
	Mestrado	44.70	
	Curso Nível IV	40.50	
Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	Ensino Secundário	36.92	
	Bacharelato	56.33	
	Licenciatura	43.16	7.92
	Mestrado	62.10	
	Curso Nível IV	59.50	
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	Ensino Secundário	20.75	
	Bacharelato	24.75	
	Licenciatura	18.86	2.25
	Mestrado	12.17	
	Curso Nível IV	25.00	
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	Ensino Secundário	27.91	
	Bacharelato	31.50	
	Licenciatura	27.24	2.23
	Mestrado	27.88	
	Curso Nível IV	6.00	

Nota. A Estatística de Teste Kruskal-Wallis foi aproximada à Estatística Z, permitindo extrair valores p

➤ **Comparação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho por tipo de horário**

Para aferir este objetivo foi usado, uma vez mais, o Teste T.

Uma vez que a grande maioria dos participantes estavam nas situações 35h ou 40h (89%) foram agregados os participantes cujo horário era de menos 35h aos participantes cujo horário era de 35h e os participantes cujo horário era de mais de 40h aos participantes cujo horário era de 40h. Os tipos de horário 36h e IHT não foram considerados nesta análise por representarem percentagens residuais (1% e 2%, respetivamente).

De acordo com o Quadro 48 não foram encontradas diferenças significativas na comparação entre tipo de horário nas dimensões da escala de Gestão de conflitos, uma

vez que todos os valores T-Teste obtiveram valores $p > .05$. Dessa forma considerou-se que os resultados de todas as dimensões não foram diferentes entre os dois tipos de horário.

Quadro 48 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação entre tipos de horário nas dimensões da escala de Gestão de conflitos

Dimensão	Horário	M	DP	Teste T
Colaboração	Até 35h	19.17	3.09	.93
	40 ou mais horas	18.64	2.52	
Acomodação	Até 35h	16.62	2.39	.36
	40 ou mais horas	16.45	2.12	
Partilha	Até 35h	20.71	2.42	1.36
	40 ou mais horas	20.00	2.68	
Competição	Até 35h	16.52	2.92	-.55
	40 ou mais horas	16.84	2.70	
Evitamento	Até 35h	9.95	2.85	-.28
	40 ou mais horas	10.11	2.62	

Nota. Teste-T com 95 graus de liberdade

Também de acordo com o Quadro 49 as diferenças encontradas na comparação entre tipo de horário nas dimensões da escala de Satisfação com o Trabalho não são significativas, uma vez que todos os valores T-Teste obtiveram valores $p > .05$. Dessa forma considerou-se que os resultados das dimensões desta escala não se diferenciaram entre os dois tipos de horário.

Quadro 49 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação entre tipos de horário nas dimensões da escala de Satisfação no Trabalho

Dimensão	Horário	M	DP	Teste T	GL
Satisfação com reconhecimento pessoal	Até 35 horas	41.36	3.85	-.50	87
	40 ou mais horas	40.88	4.62		
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	Até 35 horas	17.14	1.69	-1.42	70
	40 ou mais horas	17.72	1.78		
Satisfação com o suporte organizacional	Até 35 horas	35.06	3.02	-.01	72
	40 ou mais horas	35.05	2.46		
Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	Até 35 horas	26.62	2.59	-0.86	82

	40 ou mais horas	26.07	3.19		
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	Até 35 horas	19.28	8.81	-1.12	35
	40 ou mais horas	16.58	5.52		
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	Até 35 horas	41.36	3.85	1.22	51
	40 ou mais horas	40.88	4.62		

Nota. GL = Graus de liberdade

➤ **Comparação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho por tipo de vínculo laboral**

Também para aferir este objetivo foi usado, uma vez mais, o Teste T.

De acordo com o quadro 50 foram encontradas diferenças significativas nas dimensões: Colaboração com valores mais baixos nos colaboradores com vínculo “contratado” (M= 17.62, DP=2.94 vs M=19.32, DP= 2.62), $p<.01$; Acomodação com valores mais baixos dos colaboradores com vínculo “contratado” (M=15.54, DP= 2.08 vs M= 16.88, DP=2.19), $p<.01$; Partilha com valores mais baixos dos colaboradores com vínculo “contratado” (M=19.35, DP= 2.50 vs M= 20.69, DP=2.55), $p<.01$ e Evitamento com valores mais baixos nos colaboradores com vínculo “pertence ao quadro” (M=9.70, DP=2.69 vs M= 10.88, DP= 2.66), $p<.10$, marginalmente significativo (cf. Sugestão de Tabachnick & Fidel, 1996).

Confirma-se o fundamento por nós avançado de que o vínculo ao quadro influencia a escolha do estilo de gestão de conflito, uma vez que podemos constatar que os colaboradores do quadro optam mais pela partilha, colaboração e acomodação. Por sua vez, os colaboradores contratados são os que mais optam pelo estilo evitamento, quando comparados com os colaboradores efetivos.

Quadro 50 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação entre vínculos laborais nas dimensões da escala de Gestão de conflitos

Dimensão	Vínculo	M	DP	Teste T
Colaboração	Pertence ao quadro	19.32	2.62	2.77**
	Contratado	17.62	2.94	
Acomodação	Pertence ao quadro	16.88	2.19	2.71**
	Contratado	15.54	2.08	
Partilha	Pertence ao quadro	20.69	2.55	2.32*
	Contratado	19.35	2.50	

Competição	Pertence ao quadro	16.90	3.01	.68
	Contratado	16.46	2.45	
Evitamento	Pertence ao quadro	9.70	2.69	-1.93 [†]
	Contratado	10.88	2.66	

Nota. Teste-T com 98 graus de liberdade; ** p <.01; * p <.05; † p <.10

No que toca à comparação das dimensões da escala de Satisfação no trabalho por tipo de vínculo, os sucessivos Testes-T realizados obtiveram valores $p > .05$, o que sugere inexistência de diferenças significativas entre os dois vínculos no que a estas dimensões diz respeito (Quadro 51).

Quadro 51 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação entre vínculos laborais nas dimensões da escala de Satisfação no Trabalho

Dimensão	Vínculo	M	DP	Teste T	GL
Satisfação com reconhecimento pessoal	Pertence ao quadro	41.09	4.64	-.23	90
	Contratado	41.32	2.91		
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	Pertence ao quadro	17.37	1.71	-1.13	72
	Contratado	17.89	1.94		
Satisfação com o suporte organizacional	Pertence ao quadro	34.93	2.70	-1.42	74
	Contratado	36.00	3.07		
Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	Pertence ao quadro	26.49	2.30	.74	84
	Contratado	25.95	4.31		
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	Pertence ao quadro	16.90	5.50	-1.44	36
	Contratado	21.00	11.81		
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	Pertence ao quadro	24.40	5.11	.88	52
	Contratado	22.82	6.01		

Nota. GL = Graus de liberdade

➤ **Comparação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho com a Principal razão que levou o trabalhador a escolher a empresa para trabalhar**

Uma vez que emergiram várias categorias de resposta da questão relacionada com a principal razão que levou o trabalhador a escolher a empresa (cf. Quadro 30), estas foram agrupadas de acordo com o critério: razão pessoal ou razão profissional.

Assim, na razão pessoal agregou-se acessibilidade, interesse/gosto pela área e motivos pessoais na generalidade. Na razão profissional considerou-se a experiência profissional, oportunidade de progressão na carreira e única hipótese de trabalho.

De acordo com o Quadro 52 não foram encontradas diferenças significativas entre as principais razões que levaram o trabalhador a optar por um lugar na empresa. As estatísticas de Teste-T encontradas obtiveram valores $p > .05$, pelo que se consideram inexistentes as diferenças entre os tipos de razão nas várias dimensões da escala de Gestão de conflitos.

Quadro 52 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por tipo de razão nas dimensões da escala de Gestão de conflitos

Dimensão	Razão	M	DP	Teste T
Colaboração	Pessoal	19.34	2.83	1.38
	Profissional	18.56	2.75	
Acomodação	Pessoal	16.49	2.10	-0.16
	Profissional	16.56	2.34	
Partilha	Pessoal	20.68	2.58	1.10
	Profissional	20.10	2.59	
Competição	Pessoal	16.90	2.77	0.33
	Profissional	16.71	2.95	
Evitamento	Pessoal	9.83	2.87	-0.55
	Profissional	10.14	2.63	

Nota. Teste-T com 98 graus de liberdade

O Quadro 53 mostra que não foram encontradas diferenças entre o tipo principal da razão que motivou o trabalhador a trabalhar na empresa. Os valores de Teste-T encontrados obtiveram consequentes valores $p > .05$ o que inviabiliza afirmar que existam diferenças nas várias dimensões da escala de Satisfação no trabalho.

Quadro 53 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por tipo de razão nas dimensões da escala de Satisfação no Trabalho

Dimensão	Vínculo	M	DP	Teste T	GL
Satisfação com reconhecimento pessoal	Pessoal	40.95	4.52	-.38	90
	Profissional	41.29	4.05		
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	Pessoal	17.43	1.91	-.27	72
	Profissional	17.55	1.70		

Satisfação com o suporte organizacional	Pessoal	35.00	2.97	-.43	74
	Profissional	35.29	2.74		
Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	Pessoal	26.53	2.64	.42	84
	Profissional	26.26	3.07		
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	Pessoal	17.20	7.63	-.50	36
	Profissional	18.39	7.03		
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	Pessoal	24.92	5.22	1.05	52
	Profissional	23.40	5.33		

Nota. GL = Graus de liberdade

➤ **Comparação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho por “Escolheria de novo a mesma empresa?”**

Em primeiro lugar, uma vez que apenas foram encontradas 9 respostas no sentido negativo (“claro que não” e “provavelmente não”, cf. Quadro 31) foram agrupadas as respostas negativas numa só categoria “Não”. Também as respostas positivas (“provavelmente sim” e “claro que sim”) foram agregadas apenas numa categoria “Sim”.

Para que fosse possível aferir este objetivo utilizamos o teste Mann-Whitney: quando a variável resposta é do tipo qualitativo ordinal ou quando a variável resposta é contínua, mas o pressuposto da normalidade não está garantido.

De acordo com o Quadro 54 foram encontradas diferenças significativas entre quem voltaria a escolher de novo a mesma empresa para trabalhar e quem não o faria. Estas diferenças situaram-se nas dimensões Colaboração ($p < .10$) e Partilha ($p < .05$). Em ambos os casos a média das hierarquias é superior em quem responde não. Na dimensão Colaboração a média das hierarquias foi superior em quem respondeu “Não” (66.00 vs 48.7); na dimensão Partilha a média de hierarquias foi novamente superior em quem respondeu “Não” (70.17 vs 48.55).

Quadro 54 - Média de hierarquias e Estatística de Mann-Whitney (M-W) para a comparação entre o tipo de escolha nas dimensões da escala de Gestão de conflitos

Dimensão	Escolha	Média de Hierarquias	M-W
Colaboração	Não	66.00	-1.694 [†]
	Sim	48.97	
Acomodação	Não	65.11	-1.604
	Sim	49.05	

Partilha	Não	70.17	-2.151*
	Sim	48.55	
Competição	Não	50.17	-.036
	Sim	50.53	
Evitamento	Não	47.00	-.382
	Sim	50.85	

Nota. †p<.05; *p<.10 (cf. Sugestão de Tabachnick & Fidell, data)

A Estatística de Teste Mann-Whitney foi aproximada à Estatística Z, permitindo extrair valores p

De acordo com o Quadro 55 não foram encontradas diferenças significativas entre os participantes que apresentaram respostas diferentes à questão proposta, já que a Estatística de Mann-Whitney, aproximada à distribuição normal (Z) obteve valores $p > .05$ em todas as dimensões.

Quadro 55 - Média de hierarquias e Estatística de Mann-Whitney (M-W) para a comparação entre o tipo de escolha nas dimensões da escala de Satisfação no Trabalho

Dimensão	Escolha	Média de Hierarquias	M-W
Satisfação com reconhecimento pessoal	Não	52.50	-.67
	Sim	45.93	
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	Não	29.25	-1.00
	Sim	38.23	
Satisfação com o suporte organizacional	Não	33.93	-.58
	Sim	38.96	
Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	Não	37.81	-.68
	Sim	44.08	
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	Não	15.50	-.76
	Sim	19.97	
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	Não	20.75	-1.12
	Sim	28.34	

Nota. A Estatística de Teste Mann-Whitney foi aproximada à Estatística Z, permitindo extrair valores p

➤ **Comparação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho por facilidade de formação**

Mais uma vez, foi utilizado o Teste-T, para fazer a comparação por facilidade em frequentar ações de formação nas dimensões da escala de Gestão de conflitos e, posteriormente, nas dimensões da escala de satisfação no trabalho.

O Quadro 56 mostra que não foram encontradas diferenças significativas entre quem respondeu “Não” e “Sim” nas dimensões da escala de Gestão de conflitos. Todos os valores da estatística de Teste T obtiveram valores $p > .05$.

Quadro 56 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por facilidade para a formação nas dimensões da escala de Gestão de conflitos

Dimensão	Facilidade de formação	M	DP	Teste T
Colaboração	Não	18.81	2.56	-.11
	Sim	18.89	2.85	
Acomodação	Não	16.06	1.91	-.91
	Sim	16.62	2.29	
Partilha	Não	20.50	2.34	.27
	Sim	20.31	2.65	
Competição	Não	16.00	2.73	-1.21
	Sim	16.94	2.88	
Evitamento	Não	10.94	2.67	1.50
	Sim	9.83	2.71	

Nota. Teste-T com 98 graus de liberdade

De acordo com o Quadro 57 não foram encontradas diferenças significativas entre os tipos de resposta positivos e negativos no que a “facilidade em realizar formação” diz respeito. Os valores do T-Teste encontrados obtiveram respetivos valores $p > .05$ em todas as dimensões.

Quadro 57 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por facilidade para a formação nas dimensões da escala de Satisfação no Trabalho

Dimensão	Facilidade de formação	M	DP	Teste T	GL
Satisfação com reconhecimento pessoal	Não	41.13	3.48	-.03	90
	Sim	41.16	4.39		
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	Não	17.60	2.32	.19	72
	Sim	17.48	1.70		
Satisfação com o suporte organizacional	Não	35.90	2.51	.86	74
	Sim	35.08	2.85		
Satisfação com o relacionamento afectivo no	Não	25.75	3.41	-.78	84

trabalho	Sim	26.46	2.82		
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	Não	19.17	6.31		
	Sim	17.50	7.50	.51	36
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	Não	24.78	6.00		
	Sim	23.93	5.20	.43	52

Nota. GL = Graus de liberdade

➤ **Comparação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho por função de gestão/chefia**

De forma a ferir este objetivo, comparar a variável função de gestão/chefia com as dimensões da escala de gestão de conflitos, e posteriormente, com as dimensões da escala de satisfação no trabalho, utilizamos o Teste-T.

De acordo com o Quadro 58 foram encontradas diferenças significativas nas dimensões Colaboração ($p < .05$), Acomodação ($p < .10$), Partilha ($p < .01$) e Evitamento ($p < .001$). Em todas estas dimensões foram encontrados valores médios superiores em quem exerce funções de chefia ou gestão, exceto na dimensão Evitamento, em que ocorre o oposto.

Quadro 58 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por tipo de função nas dimensões da escala de Gestão de conflitos

Dimensão	Função de gestão/chefia	M	DP	Teste T
Colaboração	Não	18.29	2.95	-2.53*
	Sim	19.69	2.37	
Acomodação	Não	16.17	2.26	-1.91 [†]
	Sim	17.02	2.11	
Partilha	Não	19.76	2.56	-2.72**
	Sim	21.14	2.45	
Competição	Não	16.45	2.54	-1.41
	Sim	17.26	3.25	
Evitamento	Não	10.78	2.52	3.49***
	Sim	8.95	2.66	

Nota. [†] $p < .05$; * $p < .10$ (cf. Sugestão de Tabachnick & Fidell, data); T-teste com 98 graus de liberdade

De acordo com o Quadro 59 não foram encontradas diferenças significativas entre quem exerce funções de chefia e quem não as exerce em todas as dimensões da

escala de Satisfação com o trabalho. Todos os valores do T-teste encontrados obtiveram valores $p > .05$.

Quadro 59 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e Teste-T para a comparação por Tipo de função nas dimensões da escala de Satisfação com o Trabalho

Dimensão	Função de chefia	M	DP	Teste T	GL
Satisfação com reconhecimento pessoal	Não	40.96	4.29	-.50	90
	Sim	41.41	4.18		
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	Não	17.44	1.86	-.33	72
	Sim	17.58	1.69		
Satisfação com o suporte organizacional	Não	35.02	2.98	-.55	74
	Sim	35.38	2.62		
Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	Não	25.96	3.42	-1.52	84
	Sim	26.92	1.89		
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	Não	18.24	8.07	.44	36
	Sim	17.18	6.35		
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	Não	23.31	5.43	-1.28	52
	Sim	25.18	4.98		

Nota. GL = Graus de liberdade

➤ **Relação das escalas de Gestão de conflitos e Satisfação no trabalho com a classificação atribuída à chefia**

Para aferir este objetivo, estabelecer uma relação de associação entre duas variáveis quantitativas, procedemos à aplicação do coeficiente de correlação de Pearson.

De acordo com o Quadro 60 foi encontrada uma associação significativa entre a dimensão da escala de Gestão de conflitos Acomodação e a classificação atribuída à chefia. Esta relação, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, $r = .200$, $p < .05$ indica associação positiva fraca, isto é, quanto mais favorável for a opinião relativamente à chefia maior tenderá a ser o índice de acomodação e vice-versa. Ressalva-se contudo que o valor de correlação encontrado é considerado baixo. No que toca às dimensões da escala de Satisfação no Trabalho não foram encontrados quaisquer resultados significativos.

Quadro 60 - Correlações de Pearson das dimensões da Escala de Gestão de conflitos e Escala de Satisfação no trabalho com classificação atribuída à chefia

Escala	Dimensão	r
--------	----------	---

Gestão de conflitos	Colaboração	.159
	Acomodação	.206*
	Partilha	.100
	Competição	.111
	Evitamento	-.060
Satisfação com o trabalho	Satisfação com reconhecimento pessoal	.132
	Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	.072
	Satisfação com o suporte organizacional	.102
	Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	-.024
	Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	-.216
	Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	-.065

Nota. * $p < .05$

➤ **Relação entre a escala de gestão de conflitos e a escala satisfação no trabalho**

Para aferir este objetivo, procedemos aos estudos da correlação de Pearson que estabelece uma relação entre as dimensões da escala de gestão de conflitos e da escala de satisfação no trabalho.

De acordo com o quadro 61 todas as correlações encontradas situaram-se no nível fraco ($0 < r < 0.3$ ou $-0.3 < r < 0$). Os valores p a elas associadas foram $p > .05$. Deste modo, não é possível afirmar que as duas medidas estão relacionadas, ou seja, não existe relação entre a escala de gestão de conflitos e a escala satisfação no trabalho, logo o objetivo principal deste trabalho não se verificou.

Quadro 61 - Correlações de Pearson entre as dimensões da Escala de Gestão de conflitos e da Escala de Satisfação no trabalho

Dimensões na Escala de Satisfação no trabalho	Dimensões da Escala de Gestão de Conflitos				
	Colaboração	Acomodação	Partilha	Competição	Evitamento
Satisfação com reconhecimento pessoal	-.153	-.091	-.083	.005	-.098
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	.148	.063	.134	.111	-.189
Satisfação com o suporte organizacional	.060	-.081	.108	.074	-.102
Satisfação com o relacionamento afectivo no trabalho	.029	-.064	-.096	-.048	-.140

Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	-.152	-.066	-.079	-.107	.202
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	.002	-.099	.041	.084	.060

5.3 Discussão dos Resultados

Nesta fase do estudo, são discutidos os resultados que, de forma resumida, concisa e clara, foram expostos anteriormente. Para isso, abordaram-se os objetivos específicos definidos, baseando-se nos resultados dos testes aplicados. Neste seguimento, destacam-se também algumas das variáveis que se revelam mais pertinentes, no âmbito deste estudo.

Consoante se vai discutindo os dados, vão-se delineando algumas conclusões, com base, por um lado, nos resultados da investigação empírica e, por outro, nos aspetos teóricos desenvolvidos na I Parte, bem como se elabora uma análise crítica sobre as opções metodológicas do estudo.

No que concerne à consistência interna do questionário, concluímos que têm uma boa consistência interna.

Relativamente à análise descritiva constatamos que a amostra deste estudo é constituída por 100 indivíduos e revela ser um grupo muito homogéneo, sendo que 57% são do género feminino e 43% do género masculino, o que está de acordo com a política da empresa ao nível da igualdade de género.

No que diz respeito às idades dos colaboradores da nossa amostra, verificamos que são uma população de jovens adultos, uma vez que a maior parte dos sujeitos tem idades compreendidas entre os 36 e os 40 anos. De referir que os indivíduos têm idades compreendidas entre os 24 e os 54 anos, havendo, assim, uma grande diversidade etária. Na nossa opinião este facto pode ser explicado primeiro, pela recente admissão de trabalhadores por parte da empresa, segundo, pela empresa apostar fortemente na modernização da economia e no desenvolvimento da Sociedade de Informação, o que exigiu a contratação de profissionais qualificados principalmente há alguns anos atrás.

Quanto ao estado civil dos constituintes da amostra, são os colaboradores casados ou em união de facto que se apresentam em maior número (64%).

Um número significativo dos colaboradores do nosso estudo (46%) possui o grau académico licenciatura. O resultado da pesquisa mostra um público maior de nível

superior em curso, provavelmente em função da baixa média de idade dos respondentes. Neste sentido, convém lembrar que a empresa sofreu nos últimos anos um aumento progressivo de exigência relativamente à formação académica. Contudo, ainda se verifica uma percentagem elevada de colaboradores com ensino secundário (36%), que pode ser explicado pela antiguidade de alguns colaboradores da empresa, em que na altura da sua integração não havia ainda como requisito de admissão a licenciatura, mas sim o ensino secundário e como ainda hoje existem funções na empresa que não exigem a licenciatura, mas sim o ensino secundário (Documentação Interna da Empresa, 2012).

Seria desejável uma maior percentagem de colaboradores com o mestrado, quer por razões culturais quer por razões pessoais (não haver grande necessidade de mestrado, no entanto com a entrada em vigor do Processo de Bolonha, surge a importância de ter um mestrado para poder competir mais fortemente no mercado de trabalho).

Quanto ao vínculo profissional, 74% dos colaboradores pertencem ao quadro e apenas 26% são contratados.

Quando questionados sobre se têm funções de gestão ou chefia na empresa, 42% refere que sim e 58% refere que não. Relacionando o vínculo profissional com as funções de gestão ou chefia, verificamos que dos 74% dos efetivos da empresa 40% exerce funções de gestão ou chefia, sendo que esta responsabilidade vai crescendo conforme categoria profissional. Desta forma, as funções de gestão ou de chefia estão relacionadas com a posição hierárquica que cada colaborador ocupa, são aqueles que detêm maior poder na empresa e cargos de maior responsabilidade. Enquanto dos 26% contratados, a maioria (24%) não exerce este tipo de funções.

Em relação à questão se os colaboradores gostam ou não de exercer funções na empresa onde se encontram, a maioria (99%) refere que sim, o que revela que os colaboradores se encontram satisfeitos com a empresa e com o seu trabalho, vários fatores contribuem para estas respostas dos inquiridos, sendo por exemplo a política de motivação da empresa através de diversas iniciativas, testemunho de um incentivo real nesta área. Neste sentido, 47% se pudessem voltar atrás, escolheriam de novo esta empresa para trabalhar.

Relativamente à pergunta sobre a principal razão que o levou a trabalhar na empresa, não se registam maiorias significativas, 31% referem que foi por interesse ou gosto na área, 22% por experiência profissional ou conhecimento na área, seguindo-se oportunidade de progressão na carreira, a única hipótese de trabalho, acessibilidade ou outro e com o valor mínimo por ordem familiar (4%).

Em relação às facilidades de frequentar cursos de formação, a maioria (84%) dos colaboradores tem estas oportunidades. Para esta situação contribui a política da empresa de incentivo e promoção de cursos de formação, como é visível na missão da empresa “Prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através da permanente atualização tecnológica e de recursos humanos qualificados e motivados” e num dos valores da empresa nomeadamente a “Competência como valor indispensável numa vasta equipa que se pretende coesa, eficiente, empenhada e motivada no seu crescimento pessoal e profissional. Uma Gestão ativa de talentos e criatividade constitui o grande desafio que se coloca a uma empresa global consciente das suas responsabilidades como grande empregador. A empresa assume amplamente estas responsabilidades, traduzindo-as num conjunto alargado de iniciativas” (Documentação Interna da Empresa, 2012). As necessidades de formação constituem uma realidade subjacente à sobrevivência e crescimento das empresas perante um mercado globalizado e onde a concorrência aperta cada vez mais.

No geral, as classificações atribuídas à chefia, por parte destes 100 colaboradores, são elevadas. Concluímos que numa escala de 1 a 10, 27% dos indivíduos classifica o seu chefe com o valor de oito (Alta), 21% classifica com o valor 9 e igualmente outros 21% classifica com o valor 7.

As dimensões da escala de Gestão de Conflitos correspondem aos estilos de gestão de conflitos ou estratégias de gestão de conflitos, designadamente Colaboração, Acomodação, Partilha, Competição e Evitamento, situam-se pela seguinte ordem crescente: evitamento, acomodação, competição, colaboração e partilha.

As dimensões da escala de Satisfação no Trabalho que se situam por ordem crescente são: insatisfação com a falta de suporte psicossocial, insatisfação com a sobrecarga de trabalho, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com o suporte organizacional e satisfação com o reconhecimento profissional.

Quanto aos objetivos específicos e relativamente ao primeiro, identificar e hierarquizar os estilos de gestão de conflitos dos colaboradores de uma empresa, chegamos à conclusão que em relação à média, verificamos que o estilo de gestão de conflitos com maior valor é a partilha, com um valor de média de 20.34 (DP= 2.59), seguindo-se a dimensão colaboração, com um valor de média de 18.88 (DP= 2.80), seguindo-se a dimensão competição com uma média de 16.79 (DP= 2.87). Por parte dos colaboradores o estilo menos evidente é o evitamento ou evitar, com valor médio mais

baixo 10.01 (DP= 2.72). Concluímos, portanto, que os colaboradores obtêm os valores mais elevados no estilo Partilha, seguido da Colaboração, encontrando-se os valores mais baixos no estilo Evitamento.

Esta disposição de resultados foi semelhante aos resultados encontrados por Farmer e Roth (1998), de acordo com um estudo exploratório efetuado com grupos de trabalho, concluíram que os comportamentos que refletem uma elevada preocupação com os outros (partilha/compromisso e acomodação) são utilizados com mais frequência do que os que traduzem uma baixa preocupação (evitamento e imposição/competição) com a outra parte.

De um modo geral, o estilo de gestão de conflitos “colaboração”, o segundo mais adotado pelos inquiridos neste estudo, é considerado como o modo mais construtivo de gerir o conflito, uma vez que facilita a exposição das expectativas individuais, estimula a criatividade e beneficia os intervenientes na interação, em oposição ao uso de um estilo de competição ou dominação (terceiro estilo adotado pelos inquiridos) que acaba por resultar em níveis de eficácia reduzidos (Fischer, 1981).

A este respeito alguns teóricos comportamentais referem o estilo colaboração (cooperação ou resolução de problemas) como o mais adequado na gestão de conflitos, outros contestam esta ideia e sugerem que, para os conflitos interpessoais serem geridos funcionalmente, um estilo apropriado depende da situação.

De um modo geral, os estilos partilha e colaboração são mais apropriados para assuntos estratégicos enquanto os restantes estilos serão mais adequados para lidar com problemas do quotidiano (Rahim, 1985).

Tendo em conta que os conflitos nas organizações existem e sempre existirão, podemos tentar ignorá-los, fingindo que não estão lá, mas tal não significa que o conflito não esteja lá sob a superfície. Por vezes, quando as pessoas não se sentem à vontade para expressar a sua opinião, utilizam os estilos de evitamento ou acomodação permanecendo caladas, o que constitui uma perda para a organização para além de implicar custos para si próprio também, em termos de bem-estar e de autoestima, de satisfação profissional.

Quanto ao segundo objetivo, identificar e hierarquizar a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa, verificamos que em relação à média, verificamos que a dimensão com a qual os colaboradores apresentam maior satisfação é com o reconhecimento profissional com um valor de média de 4.57 (DP= 4.23), seguida da satisfação com o suporte organizacional com média de 4.40 (DP= 2.81), seguindo-se a

dimensão satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho com média de 4.39 (DP= 2.90). A dimensão onde os colaboradores registam menor pontuação é na insatisfação com a falta de suporte psicossocial, com valor médio de 1.78 (DP= 7.28), portanto esta dimensão não consiste numa fonte significativa de insatisfação.

Concluimos, portanto, que os colaboradores estão mais satisfeitos com a empresa a nível do reconhecimento profissional ou seja, do reconhecimento pelo trabalho que efetuaram e da valorização que é dada quer pela organização quer pela chefia a este trabalho; e obtêm menor pontuação com a falta de suporte psicossocial, ou seja, com a percepção de falta de apoio por parte da chefia e da organização.

Deste modo, e tal como o estudo efetuado por Resende, Martins e Siqueira (2010, p. 51), os trabalhadores “mostraram-se satisfeitos no trabalho, principalmente com o reconhecimento profissional e demonstraram insatisfação com a falta de suporte psicossocial (...)”, sendo que a dimensão satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho também não lhes traz grau de satisfação.

Também Michel (1992) afirma que a outra aposta da motivação na empresa é o reconhecimento (promoção). Reconhecimento aos olhos dos outros e reconhecimento aos seus próprios olhos, estando ambos interligados.

A relação com os colegas de trabalho também é um importante fator de satisfação, como nos explica Herzberg (1993, citado por Cunha et al., 2006), pois o indivíduo ao desenvolver a sua atividade num contexto social agradável e gratificante, sente-se com mais apoio e bem-estar, mostrando-se mais satisfeito do que se estivesse inserido num ambiente pouco coeso, de conflitos incessantes. Esta dimensão (satisfação com o relacionamento efetivo no trabalho) apresenta-se como o terceiro valor mais alto de média (26.36).

O terceiro e quarto objetivos consistem em verificar as diferenças existentes nos estilos de gestão de conflitos e nas dimensões de satisfação no trabalho em função das variáveis demográficas e profissionais selecionadas.

Deste modo, e no que concerne ao terceiro e quarto objetivos, vamos analisar as seguintes variáveis: idade, género, habilitações académicas, tipo de horário, vínculo laboral, gosto em exercer funções na empresa, classificação da chefia, razão para trabalhar na empresa, escolheria de novo esta empresa, formação, funções de gestão/chefia.

Relativamente à Idade, e tendo em conta que a maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 36 e os 40 anos, todas as associações entre idade e as dimensões

das escalas situaram-se no nível fraco ($0 < r < 0.3$ ou $-0.3 < r < 0$). Tanto os colaboradores com idades superiores como os colaboradores com idades inferiores não apresentam relações significativas entre a variável idade as dimensões das escalas de gestão de conflitos e de satisfação no trabalho. Assim, não é possível afirmar que idade e Gestão de conflitos ou idade e Satisfação no trabalho estejam relacionadas, pois as correlações entre as variáveis não são estatisticamente significativas.

Contrariamente ao nosso estudo, Cunha e colaboradores (2006) destacam as variáveis demográficas como influenciadoras da satisfação profissional. Em relação à idade, afirmam que os indivíduos mais jovens tendem a apresentar-se menos satisfeitos do que os colegas com mais idade, este aspeto poderá estar relacionado com o facto de os jovens ocuparem posições hierárquicas mais baixas e funções que exijam menos responsabilidade (Luthans, 1989, citado por Cunha et al., 2006). Neste sentido, Blegen (1993) afirma que conforme a idade e a experiência profissional vão aumentando, maior é a tendência para o indivíduo se sentir estável dentro do grupo de trabalho e demonstrar satisfação profissional.

Deste modo, e perante alguns estudos realizados, pensou-se que poderia existir diferença nas dimensões de satisfação no trabalho consoante a idade, tendo em conta que o aumento da idade é um aspeto de satisfação, pois o colaborador já ocupa o cargo desejado e existe uma boa adaptação ao trabalho, devido às diversas experiências de vida. No entanto, pelos resultados, destaca-se que a idade por si só não seja suficiente, visto que a idade dos colaboradores não influencia o seu estilo de gestão de conflitos e a sua dimensão de satisfação no trabalho.

Para a variável Género, não existe diferenças significativas entre homens e mulheres perante os estilos de gestão de conflitos, ou seja, os resultados das médias entre os géneros (M e F) perante as dimensões da gestão de conflitos são equilibradas.

Por sua vez, os resultados nas dimensões da escala de satisfação no trabalho equilibram-se também entre homens e mulheres, os resultados são homogéneos não se registando também diferenças estatisticamente significativas.

Estes resultados vêm contrariar a tendência dos estudos realizados nesta matéria, os quais determinam que as variáveis idade, género e outras determinam a existência de conflitos e os estilos a dotar. Há estudos que referem que nas organizações existem, portanto, determinadas condições que tendem a gerar conflito. Destas condições podem-se destacar: diferenças individuais, como idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências e diferenças de personalidade. Todos estes aspetos influenciam o estilo

utilizado para gerir o conflito. Chiavenato (1999), Chmiel (1999), Rahim (1986) e Thomas (1992), citados por McIntyre (2007, p. 300), referem que “as pessoas autoritárias e dogmáticas têm certa tendência para dominar o que gere mais conflito, enquanto pessoas com baixa autoestima têm tendência para evitar o conflito”.

Foram realizados vários estudos sobre as possíveis diferenças entre homens e mulheres ao lidarem com o conflito, por exemplo Rahim (1983) descreveu que as mulheres utilizavam mais o estilo de integrar, evitar e concessão mútua e menos o de acomodar do que os seus colegas masculinos. Por seu lado, Chanin e Schneer (1984) observaram que as mulheres utilizaram menos o estilo de integrar do que os seus colegas homens.

Num estudo incluindo 234 administradores (117 mulheres; 117 homens) de doze universidades no Estado de Ohio (EUA), Neff (1986) referiu que as mulheres usavam mais o estilo de concessão mútua com os seus superiores do que os homens. Para Neff, não havia diferenças, relativamente ao género, quanto aos outros quatro estilos (McIntyre, 2007). Contrariando esta versão, outros estudos foram efetuados mas utilizando instrumentos diferentes, e concluíram que não encontraram diferenças significativas entre homens e mulheres nos seus estilos de lidar com o conflito (Renwick, 1977); e Schockley-Zaçabak (1981), apoiando-se no *Conflict Management Survey* (Hall, 1969), também não encontrou quaisquer diferenças significativas entre homens e mulheres (McIntyre, 2007, p.302). Sintetizando estes estudos, podemos afirmar que não existem diferenças entre os estilos preferidos adotados pelos homens ou pelas mulheres, à exceção de que as mulheres mostram maior tendência para utilizar uma estratégia de negociação, e menos de confrontação. A conclusão estabelecida por Wall e Blum (1991) foi a de que existe uma relação fraca e inconsistente, entre o género e os estilos de lidar com o conflito. “As possíveis explicações para todas estas incoerências, entre os vários estudos, podem residir no facto de alguns destes estudos terem sido realizados em laboratório, enquanto outros ocorreram no terreno, nas próprias organizações, a utilização de instrumentos diferentes também pode ter enviesado os resultados” (McIntyre, 2007, pp.302-303).

Relativamente à satisfação profissional, os homens revelam níveis de satisfação superiores aos das mulheres (Dubno, 1985, citado por Blegen, 1993), os fatores que contribuem para este menor nível de satisfação das mulheres são a desigualdade de oportunidades e a diferença salarial entre homens e mulheres. Porém, outros estudos destacam o inverso, maior nível de satisfação feminina do que masculina (Graham &

Welbourne, 1996, citados por Cunha et al., 2006). Neste sentido, pode-se afirmar que não existe consenso a nível das diferenças significativas no efeito desta variável sobre a satisfação profissional (Jayaratne, 1993, citado por Cunha et al., 2006). Quando são detetadas diferenças, estas dizem respeito a fatores como o poder, o estatuto e as oportunidades de carreira. Esta conclusão vai ao encontro dos resultados deste estudo, em que não se registaram diferenças significativas.

No que concerne à variável Habilitações académicas, não existe relação estatisticamente significativa entre as habilitações académicas dos colaboradores e os estilos de gestão de conflitos e entre as habilitações académicas dos colaboradores e as dimensões da satisfação no trabalho. Através da aplicação do teste de Kruskal-Wallis, para a escala gestão de conflitos, revelaram que para todas os valores de K-W calculados os respetivos p-valores foram $p > .05$, não significativos. Deste modo, a informação foi analisada descritivamente e, da qual se conclui que os estilos Colaboração, Acomodação, Competição e Evitamento são estratégias que se destacam em indivíduos com curso Nível IV. Contudo, é importante salientar que neste ponto só três participantes contribuíram com a sua resposta. Por seu lado, os colaboradores com Mestrado apresentam os valores mais baixos de média de hierarquias que todos os outros em Colaboração, Acomodação e Partilha. Colaboradores com o grau de Licenciatura apresentam os valores mais elevados em Partilha. Os colaboradores com Bacharelato apresentam os valores mais baixos em Evitamento. No que toca à satisfação profissional, os colaboradores com o mestrado destacam-se como os que mais se sentem satisfeitos com reconhecimento pessoal e relacionamento afetivo (média de hierarquias superior aos outros graus) e menos insatisfeitos com a falta de suporte psicossocial (média de hierarquias mais baixa que os restantes graus). Os colaboradores com licenciatura são os que apresentam valores mais elevados em Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho; nesta dimensão, o nível Bacharel obtém o valor mais baixo. No que toca à Insatisfação com a sobrecarga de trabalho os colaboradores com o Bacharelato destacam-se como os mais insatisfeitos com este aspeto. Este facto evidencia que os colaboradores com maiores habilitações académicas são os que dão maior valor ao reconhecimento do seu trabalho e ao bom ambiente entre colegas. Tudo isto se explica pelo facto de ao terem habilitações académicas superiores também consideram que desempenham melhor as suas funções pois têm mais competências, logo devem ser reconhecidos por isso, transmitindo-lhes grande satisfação profissional.

Relativamente à variável Tipo de horário, foi necessário fazer uma agregação nas opções de resposta, designadamente foram agregados os participantes cujo horário era de menos 35h aos participantes cujo horário era de 35h e os participantes cujo horário era de mais de 40h aos participantes cujo horário era de 40h. Mas quando comparada a variável tipo de horário com as dimensões da escala de gestão de conflitos e, posteriormente, com as dimensões da escala de satisfação no trabalho, concluímos que não foram encontradas diferenças significativas, dessa forma considerou-se que os resultados de todas as dimensões de ambas as escalas não foram diferentes entre os dois tipos de horário.

Perante a variável Vínculo laboral, foram encontradas diferenças significativas na escala de gestão de conflitos, nomeadamente nas dimensões colaboração, acomodação, partilha e evitamento. Por sua vez, na escala de satisfação no trabalho verifica-se uma inexistência de diferenças significativas entre os dois vínculos laborais no que diz respeito às dimensões de satisfação no trabalho.

Portanto, confirma-se o fundamento avançado neste estudo de que o vínculo ao quadro influencia a escolha do estilo de gestão de conflito, uma vez que podemos constatar que os colaboradores do quadro optam mais pela partilha, colaboração e acomodação (ordem de valor de média superior). Por sua vez, os colaboradores contratados são os que mais optam pelo estilo evitamento, quando comparados com os colaboradores efetivos.

No caso do vínculo à empresa, o maior recurso ao estilo partilha ou compromisso por parte dos colaboradores do quadro explica-se de certa forma pelo facto de estes sentirem que pertencem verdadeiramente à empresa, que detêm algum poder, que estão de certa forma mais entrosados com a cultura da empresa, logo que querem e podem recorrer a alguma “autoridade” que detêm para fazer valer os seus direitos, sem o receio de porem em causa o seu posto de trabalho. Conseguem aproveitar a sua posição para impor a sua vontade com maior legitimidade, pois quando confrontados com uma situação de conflito procuram uma solução aceitável para ambas as partes mas uma delas terá que abdicar de algo, visto que as partes cedem sempre algo na sua posição para poder tomar uma decisão aceitável para ambas. No caso dos colaboradores contratados que revelaram ser os que mais optam pelo estilo evitamento explica-se pelo facto de estes não se sentirem tão seguros na empresa em relação ao seu posto de trabalho e poderem estar há pouco tempo ainda a trabalhar na empresa, logo

adotam este estilo como forma de evitar, fugir do problema ou de adiá-lo, pois consideram que enfrentar o problema poderá ser prejudicial.

Por outro lado, a estratégia integração/colaboração verificada nos colaboradores efetivos, tem a ver com razões de alguma maturidade, que implica assertividade entre as partes, a troca de informação que visa a resolução do problema propriamente dito. Existe uma busca de soluções criativas para os problemas.

A variável Gosto em exercer funções na empresa não foi passível de ser analisada na estatística inferencial, pois 99% dos indivíduos responderam que sim.

Pela análise dos resultados face à variável Classificação da chefia, foi encontrada uma associação significativa entre a dimensão da escala de gestão de conflitos Acomodação e a classificação atribuída à chefia. Esta relação indica uma associação positiva fraca, isto é, quanto mais favorável for a opinião relativamente à chefia maior tenderá a ser o índice de acomodação e vice-versa. No que diz respeito às dimensões da escala de satisfação no trabalho não foram encontrados quaisquer resultados significativos. Contrariamente, Everly e Facione (1979, citados por Lucas, 1984) revelaram num dos seus estudos que a relação com os chefes é um importante fator para a satisfação profissional. Neste sentido, Francés (1984) afirma que a satisfação profissional estaria inter-relacionada com as boas relações interpessoais no local de trabalho.

Na variável Razão para trabalhar na empresa, agruparam-se as opções de resposta em duas categorias: razão pessoal (acessibilidade, interesse/gosto pela área e motivos pessoais) e razão profissional (experiência profissional, oportunidades de progressão na carreira e única hipótese de trabalho). Desta análise há a salientar que não se registaram alterações significativas entre as principais razões que levaram o trabalhador a trabalhar nesta empresa, pois as estatísticas de Teste-T encontradas obtiveram valores $p > .05$, pelo que se consideram inexistentes as diferenças entre os tipos de razão nas várias dimensões da escala de Gestão de conflitos. O mesmo sucedeu na análise nas dimensões da satisfação no trabalho.

Relativamente à variável Escolheria de novo esta empresa, destaca-se que se agruparam as opções de resposta de sentido negativo (“claro que não” e “provavelmente não”) numa só categoria “Não” e as respostas positivas (“provavelmente sim” e “claro que sim”) também foram agregadas apenas numa categoria “Sim”. Foram encontradas diferenças significativas entre quem voltaria a escolher de novo a mesma empresa para trabalhar e quem não o faria. Estas diferenças situaram-se nas dimensões Colaboração

($p < .10$) e Partilha ($p < .05$). Em ambos os casos a média das hierarquias é superior em quem responde não. Na dimensão Colaboração a média das hierarquias foi superior em quem respondeu “Não” (66.00 vs 48.7); na dimensão Partilha a média de hierarquias foi novamente superior em quem respondeu “Não” (70.17 vs 48.55). No que respeita às dimensões da satisfação no trabalho não foram encontradas diferenças significativas entre os participantes que apresentaram respostas diferentes à questão proposta, já que a Estatística de Mann-Whitney, aproximada à distribuição normal (Z) obteve valores $p > .05$ em todas as dimensões.

Pela análise dos resultados face à variável Facilidade para frequentar cursos de formação não foram encontradas diferenças significativas entre quem respondeu “Não” e “Sim” nas dimensões da escala de gestão de conflitos (todos os valores da estatística de Teste- T obtiveram valores $p > .05$) nem nas dimensões da escala de satisfação no trabalho (os valores do Teste- T encontrados obtiveram respetivos valores $p > .05$ em todas as dimensões). Deste modo, verificou-se que a facilidade dada pela empresa em frequentar ações de formação por parte dos colaboradores não influencia o seu estilo de gestão de conflitos nem a sua satisfação profissional.

Quanto à variável Funções de gestão/chefia, existe relação estatisticamente significativa entre a variável e os estilos de gestão de conflitos adotados pelos colaboradores, especificamente nas dimensões Colaboração ($p < .05$), Acomodação ($p < .10$), Partilha ($p < .01$) e Evitamento ($p < .001$). Registam-se valores médios superiores em quem exerce funções de gestão/chefia em todas as dimensões, exceto na dimensão Evitamento em que ocorre o oposto.

Esta situação está relacionada com o papel de uma pessoa enquanto chefe, colega ou subordinado, pois este papel pode condicionar o estilo escolhido para lidar com o conflito. De acordo com Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964), e Rahim (2001), citados por McIntyre (2007, p.301), quando os chefes utilizam um estilo de dominação junto dos seus subordinados, estes respondem frequentemente com o estilo de evitamento. Quando ocorre uma situação em que os chefes procuram “controlar” os subordinados, estes resistem concebendo o conflito, neste sentido o subordinado ao escolher o estilo de gestão de conflitos vai ter em conta os seguintes aspetos: “a vontade do subordinado em permanecer na organização, a congruência percebida dos valores e atitudes entre o subordinado e o chefe, e a percepção pelo subordinado de como o chefe é protegido relativamente às decisões arbitrárias que ele toma (Musser, 1982)”. Deste modo, os estudos de Rahim (1986) e de McIntyre (1991)

vieram dar a conhecer que existem diferenças significativas nos estilos de gestão de conflitos utilizados, quer pelos chefes, pelos subordinados ou pelos colegas, concluindo que o relacionamento hierárquico condicionava o estilo utilizado pela pessoa envolvida no conflito.

Relativamente a esta variável (função de gestão/chefia) e à satisfação no trabalho, não foram encontradas diferenças significativas. Contrariamente a estes resultados, surgem os estudos de Cunha e colaboradores (2007), que mencionam que as características da supervisão são fatores determinantes da satisfação. Os autores Wright e Cropanzano (2000, citados por Marquese & Moreno, 2005, p. 74), no seu estudo concluíram que “os bons relacionamentos sociais no ambiente de trabalho e com a chefia também possuíam associação estatisticamente significativa com a satisfação no trabalho”.

Pela análise dos resultados face ao objetivo quinto, verificar a relação que existe entre a gestão de conflitos e a satisfação no trabalho, podemos concluir que as correlações encontradas situaram-se no nível fraco ($0 < r < 0.3$ ou $-0.3 < r < 0$), deste modo não é possível afirmar que as duas escalas estão relacionadas, ou seja, não existe relação entre a escala de gestão de conflitos e a escala de satisfação no trabalho. Neste sentido, o objetivo central deste estudo não se verificou. Este caso pode justificar-se pelo facto de estarmos perante uma distribuição bastante homogénea, podemos estar perante um efeito de desejabilidade social, isto é, as pessoas respondem consoante aquilo que consideram socialmente correto, respondem com aquilo que consideram que se espera delas em termos de “normalidade”.

Não se registaram diferenças significativas em nenhuma das dimensões da escala de satisfação no trabalho relativamente às variáveis analisadas.

Driscoll e Beehr (2000) afirmam que a insatisfação está relacionada com a incerteza, com os conflitos de papéis e as pressões no ambiente de trabalho, podendo criar problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, devido aos conflitos que poderão surgir e, não serem percecionados ou resolvidos adequadamente.

Portanto, um aspeto associado à satisfação profissional é a gestão de conflitos organizacionais, sendo que um ambiente de conflito constante e de combate pode ser seriamente desmotivador para a maioria das pessoas, gerando sentimentos de insatisfação profissional, ambiente de trabalho hostil e pouco produtivo e maus resultados organizacionais.

Talvez em outras amostras de outras organizações com características diferentes, poderão ser encontrados outros resultados.

Desta discussão de resultados ressalta que existem algumas diferenças na adoção dos diferentes estilos de gestão de conflito comparativamente com os resultados de outras investigações realizadas com a escala em questão. Tal poderá dever-se às diferenças culturais, sociais e académicas dos indivíduos da nossa amostra quando comparados com estudos levados a efeito em contextos distintos.

“Em Portugal, é necessário estudar mais e melhor o conflito, já que muito poucos estudos têm sido realizados neste campo. É cada vez mais imprescindível para que uma organização seja competitiva e viável, a respectiva formação dos gestores e dos empregados para saberem como lidar com o conflito” (McIntyre, 2007, p.303).

5.3.1 Limitações

Não obstante a pesquisa se referir a um estudo quantitativo, alguns aspetos referentes às suas limitações são importantes de serem colocados.

Uma das limitações diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em análise para todas as empresas. Existem dois fatores determinantes para esta situação: o primeiro, por se tratar do estudo de um caso; e o segundo, pela especificidade do tema de pesquisa.

Outra das limitações corresponde ao questionário, pois devia ter sido feito um pré-teste do questionário aplicado a cerca de 10-20 elementos, de forma a testar possíveis falhas na redação do questionário. Estes elementos devem ser típicos em relação ao universo. A finalidade do pré-teste é assegurar a validade e precisão dos questionários. E neste caso, o pré-teste foi aplicado apenas a 7 colaboradores.

Outra limitação prende-se com a Limitação da Escala de satisfação no trabalho: As variáveis avaliadas nesta escala são os medidos pela escala de Martins e Santos (2006) - satisfação com reconhecimento profissional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o suporte organizacional e satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho apresentam pouca ligação com a chefia, e poderiam ser utilizadas outras variáveis. Como o tema ainda não é muito pesquisado, é necessário a realização de mais estudos. Ainda relativamente a esta escala, importa também referir que a inclusão no Questionário de uma possibilidade de resposta “Não se aplica” levou à ausência de resposta em alguns itens, foi considerado um *missing*

value ou valor omissivo, reduzindo o número de graus de liberdade, o que retirou algum poder às análises efetuadas, principalmente as paramétricas.

Todavia houve a necessidade de considerar a inversão do item 24 da Escala de Gestão de conflitos que, por ter sentido contrário aos itens que compõem a sua dimensão, foi recodificado de forma a ter o mesmo sentido.

Outra limitação que se aponta ao estudo é o tamanho da amostra, que embora tenha permitido tirar conclusões não permitiu dar resposta a questões que envolvessem subamostras reduzidas. Por outro lado, a amostra apenas representa os colaboradores de uma empresa e foi por conveniência limitando também os próprios resultados. Estudos posteriores devem abranger amostras mais diversificadas, testando indivíduos de outras empresas comparativamente.

Relativamente ao instrumento de colheita de dados, tivemos em consideração os objetivos do estudo e as características da população, foi nossa opção utilizar o questionário, pois alguns autores consideram-no um ótimo meio para colher informação das variáveis em estudo. Consideramos no final do estudo, que este método adotado foi uma boa opção, principalmente pela necessidade de alguma confidencialidade que era exigida neste estudo, uma vez que se tratava de questões diretamente ligadas à empresa.

É necessário ter um conhecimento dos conflitos de trabalho por partes das chefias, à medida que estes vão surgindo, tal como dos fatores de satisfação no trabalho. Interessa também analisar o grau de intensidade do conflito, no âmbito daqueles que são encaminhados com vista à sua resolução e aqueles que não percorrem o âmbito da empresa, que não se espalham pelas chefias e são logo solucionados ou mantidos latentes por períodos de tempos. Tal como interessa também analisar o grau de intensidade da (in) satisfação no trabalho.

Recomenda-se que estudos que venham a ser realizados envolvam uma amostra mais alargada, tal como também poderão abranger outras variáveis ao nível quer da gestão de conflitos como da satisfação no trabalho. É também interessante analisar se os colaboradores com as mesmas características de personalidade respondem de forma diferente no mesmo contexto organizacional.

O estudo não está concluído, deve continuar-se a investigar a Gestão de Conflitos e a Satisfação no Trabalho dos colaboradores estabelecendo um novo modelo de análise com os fatores identificados nesta investigação com estudos mais controlados e amostras maiores, englobando outras empresas do País que permitam conhecer melhor esta realidade em Portugal, colmatando deste modo as principais limitações que se

identificaram nesta investigação, pois tal como afirma George e Jones (2004), o trabalhador passa em média por ano 2000 horas no trabalho e sentir-se insatisfeito durante a maior parte do tempo afetará certamente o seu bem-estar e a sua saúde.

Conclusões

A concretização deste estudo baseou-se na originalidade da temática, “gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores” num momento de profunda mudança e transformação das organizações e de uma forte concorrência do mercado, numa fase caracterizada pela globalização.

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender se os estilos de gestão de conflitos adotados teriam relação causal nas dimensões da satisfação no trabalho. Foi também aspiração analisar os estilos de gestão de conflitos e as dimensões da satisfação no trabalho e estimar a influência de variáveis sociodemográficas e profissionais na adoção das estratégias de resolução de conflitos e nas dimensões de satisfação no trabalho. Neste estudo procurou-se investigar os possíveis impactos dos estilos de gestão de conflitos utilizados pelos colaboradores na satisfação no trabalho dos mesmos.

Não obstante as dificuldades que se impuseram ao longo do caminho na realização deste trabalho e alguma falta de cooperação entre alguns profissionais da área de Recursos Humanos, cremos poder afirmar que atingimos as finalidades propostas de forma positiva.

O conflito, como definido anteriormente, a divergência de interesse, deve ser percebido como algo natural e incontornável. Este contém enormes virtualidades no que respeita ao fomento da criatividade e inovação. Os problemas que advêm do conflito ou os conflitos disfuncionais não resultam do conflito em si, mas da forma como é gerido pelas chefias e outros intervenientes.

Sendo o conflito inevitável, o grande desafio é saber lidar com ele.

A causa do conflito é proveniente da divergência de interesses e a finalidade da gestão do conflitos não é “esquecer” ou fazer desaparecer essa causa, mas sim resolvê-lo e solucioná-lo, pois ao “esquecer” ou ao deixar passar em vão, adia-se o conflito e a sua resolução, criando uma negação do conflito, de imposição de soluções.

O objetivo da resolução de conflitos deve consistir na obtenção de um acordo entre as partes envolvidas, o qual estabelece as condições pelas quais vão articular comportamentos. Ou seja, o objetivo desta resolução não é chegar ao consenso no sentido da igualdade do modo de pensar sobre o assunto em causa, mas sim chegar a um acordo.

Destaca-se que podem ser utilizados cinco estilos de lidar com o conflito, consoante as situações. Estes estilos são designados como estratégias básicas para gerir os conflitos, são estilos de comportamentos que uma pessoa ou grupo pode utilizar para lidar com o conflito.

Tentamos neste estudo fornecer os conhecimentos básicos de algumas das estratégias para uma eficaz gestão de conflitos num contexto organizacional.

A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo, de difícil definição. Consiste num estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa, está sujeita à influência de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato. A satisfação no trabalho pode ser definida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem o seu trabalho, ou seja, é medida pela forma que alguém gosta (satisfação) ou não gosta do seu trabalho (insatisfação). Em caso de sentimentos desfavoráveis ou insatisfação, pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no seu comportamento profissional e/ou social (Figueiredo, Neves, Montanari & Camelo, 2009).

Um ambiente de trabalho saudável é o que todos os colaboradores desejam. Esse ambiente caracteriza-se por um ambiente tranquilo, o qual está a ser procurado pelos gestores que começaram a perceber novas maneiras de motivar os seus colaboradores a

permanecerem na organização. Atualmente as empresas estão abertas às novas abordagens de gestão de pessoas, em busca de um novo processo de gestão dos colaboradores, para que possam ajudar a organização a alcançar os objetivos traçados pela empresa. E entender o comportamento organizacional dos colaboradores pode ser a chave dessa melhoria. (AUTOR E DATA).

Do ponto de vista empírico, inúmeros estudos mostram uma diversidade de indicadores nas temáticas da satisfação e insatisfação profissional.

Um olhar mais atento aos aspetos do trabalho como no índice de insatisfação, percebe-se que eles estão relacionados com a política de recursos humanos da organização e com o estilo de gestão da mesma. Deste modo, a política de recursos humanos deve promover estabilidade no emprego, oportunidade de crescimento na carreira, desenvolvimento pessoal dos colaboradores que lhes permita conquistar como consequência, o reconhecimento pela sua função e assim obter melhor qualidade de vida no trabalho.

É preciso que investigações sobre estes assuntos não se limitem aos colaboradores da empresa, mas passem também a abranger todos os membros da organização, de forma que revelem a realidade que envolve esses trabalhadores da organização.

Neste trabalho foi revisto o conceito de conflito e de satisfação no trabalho em contexto organizacional, tal como outras questões inerentes a cada uma destas temáticas analisadas. Relaciona-se ainda as estratégias de gestão do mesmo com a satisfação no trabalho.

De um modo geral, pode afirmar-se que o modelo hipotético proposto foi rejeitado, ou seja, estilos de gestão de conflitos não influenciam as dimensões da satisfação no trabalho. Todavia algumas partes do modelo foram confirmadas e significativas.

Pretendeu-se com este estudo determinar algumas estratégias para uma eficaz gestão de conflitos num contexto organizacional e contribuir para uma maior satisfação dos seus colaboradores, para que a organização esteja apta para enfrentar os atuais e futuros desafios.

Com base nestes pressupostos, partiu-se do princípio de verificar em que medida estão presentes na gestão de conflitos, no contexto laboral de uma organização, os cinco estilos de gestão de conflitos considerados como os mais úteis na atualidade e em que medida está presente a satisfação no trabalho.

Neste estudo recorreremos a uma revisão crítica da literatura que procuramos ser o mais atual possível, com a finalidade de aprofundar e considerar conhecimentos interligados com as temáticas em análise.

Da pesquisa bibliográfica foi possível extrair algumas recomendações para o exercício bem sucedido da gestão de conflitos e satisfação profissional.

No que respeita à metodologia, realizámos este estudo numa amostra de 100 indivíduos pertencentes a uma empresa do ramo das telecomunicações do distrito de Viseu, sendo os resultados obtidos meramente representativos da amostra em causa, pelo que não se pretendem extrapolar de modo algum para a população de colaboradores de empresas em geral do ramo. De tal forma, foi aplicado o questionário composto pela parte da caracterização sociodemográfica e profissional, pela Escala de gestão de conflitos e escala de satisfação no trabalho.

Os colaboradores destacaram como o estilo de gestão de conflitos mais adotado a Partilha ou compromisso, seguidamente o estilo colaboração, registando menos importância adoção do estilo evitamento. O estilo partilha ou compromisso implica cedência parcial por parte do sujeito para obter alguns ganhos, costuma ser utilizado quando existe uma situação equilibrada de poder, ou quando é necessário alcançar uma solução temporária sem pressão do tempo. O estilo colaboração, o segundo mais adotado, também designado integração ou resolução de problemas, implica a colaboração entre as partes e, conseqüentemente, leva a uma maior abertura de negociação. Pressupõe a existência da fase da confrontação na qual as partes exploram as diferentes formas de perceber o problema e falam abertamente sobre as divergências procurando as causas do conflito e a fase da resolução do problema, conduzindo a soluções criativas.

Em relação à satisfação no trabalho evidenciaram índices de satisfação mais elevados com o reconhecimento profissional do seu trabalho e com o suporte organizacional. Contudo foi na dimensão insatisfação com a falta de suporte psicossocial que apresentaram um menor índice. Portanto, consideramos que os colaboradores estão muito satisfeitos com a valorização do seu trabalho pela organização e pela chefia (reconhecimento profissional) e também com o apoio que a organização fornece quando estes necessitam (suporte organizacional). Já em relação à insatisfação com a falta de apoio por parte da chefia e da organização (falta de suporte psicossocial), esta foi a que registou o índice menor.

Como resultado da análise inferencial verificou-se a relação das seguintes variáveis com os estilos de gestão de conflitos: vínculo profissional, escolheria de novo esta empresa para trabalhar, funções de gestão/chefia e classificação atribuída à chefia. Por sua vez, relativamente às dimensões de satisfação no trabalho não se verificou relação significativa entre todas as variáveis analisadas e estas dimensões.

Neste sentido, e em relação ao nosso objetivo central, o estudo salienta que também não foram encontradas diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos e as dimensões de satisfação no trabalho. Logo, os estilos de gestão de conflitos adotados pelos colaboradores de uma empresa não influenciam a satisfação no trabalho destes colaboradores.

Não obstante as limitações inerentes ao estudo, constata-se que os resultados poderão fornecer importantes resultados em relação à gestão de conflitos e satisfação profissional dos colaboradores organizacionais.

Relembrando o objetivo a que nos propusemos, podemos referir que conseguimos a sua consecução, apesar dos resultados não terem sido significativos.

Poucos estudos têm sido realizados na área da gestão de conflitos em Portugal. Perante as transformações do mercado, perante a economia globalizada e competitiva da atualidade é cada vez mais importante e imprescindível que as organizações sejam competitivas e se destaquem, para isso é fundamental a formação dos gestores e dos colaboradores para saberem lidar com o conflito. É fundamental que as organizações comecem a aplicar o estilo mais adequado de gestão para os seus conflitos, através da formação adequada dos seus quadros de chefias e colaboradores.

No caso das organizações de Portugal, estas precisam urgentemente de começar a gerir eficazmente os seus conflitos, para então conseguirem dar resposta positiva à concorrência externa.

Esperamos com estes resultados acrescentar conhecimento à área e auxiliar na consolidação das poucas conclusões existentes. Os resultados podem ainda contribuir para que os gestores adotem estratégias mais assertivas que proporcionem aos colaboradores melhores condições de trabalho, maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

Concluimos esperando que este estudo tenha um contributo importante para a compreensão destes assuntos abordados e que têm sido alvo de preocupação ao nível do comportamento organizacional. Pretendemos deixar uma maior consciencialização da

importância da investigação nesta área e, desta forma, ser uma etapa piloto para outras investigações na área do Comportamento Organizacional.

Bibliografia

Abramovici, N., Amblard, H., Livian, Y., Poirson, P. & Roussillon S. (1989). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores. Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.

Amaral, J. (2008). *Satisfação profissional dos enfermeiros da sub-região de saúde de Viseu. Estudo de alguns fatores intervenientes no processo*. Tese de mestrado não publicada, Universidade Católica Portuguesa – Viseu.

Alper, A., Tjosvold, D. & Law, K. (2000). Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53 (3), 625-642.

Alves, F., Paula, R. & Moreschi, S. (2006). Montando o quebra-cabeça: a importância da administração do conflito no ambiente de trabalho. 136 *Ciência & Opinião*, 136, 3 (1).

Balsanelli, A. & Cunha, I. (2006). Liderança no contexto da enfermagem. *Revista Escolar de Enfermagem USP*. 40: 117-22.

Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Editora Sílabo.

Beck, G. (2009). Conflito nas Organizações. *Centro Universitário Feevale*. Novo Hamburgo. Consultado em 27 de Outubro de 2011, de <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cts=1331148427677&sqi=2&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Faplicweb.feevale.br%2Fsite%2Ffiles%2Fdocumentos%2Fpdf%2F28269.pdf&ei=P7ZXT4TrGtPD8QOznYWUDw&usg=AFQjCNFpJWIVnfr5Xt51GmFG3vvmRS6pQ&sig2=QVpIQTgojEn6cnFYFRjd5A>.

Bernard, D. (2000). *Gerir a sua Equipa Dia a Dia*. Lisboa: Bertrand Editora.

Bessa, N. (1997). Instrumentos de Avaliação Psicossocial: *Teoria e Prática do inquérito por Questionário*. Monografia Apresentada na Universidade Fernando Pessoa. Porto: Edição do Autor.

Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (2.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas.

Birou, A. (1982). *Dicionário de Ciências Sociais* (5.^a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Blegen, M. (1993). *Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables*. *Nurs.Res.* 42, 36-41.

Bryman, A. & Cramer, D. (1992). *Análises de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editora.

Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3.^aed.). Lisboa: RH Editora.

- Caetano, A. & Vala, J. (Eds.). (2001). *Contextos e processos da gestão de recursos humanos*. Lisboa: RHeditora.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso empresarial* (4.^aed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Campos, M. (2011). *Contributo para a Compreensão do Perfil Empreendedor nos Empresários dos Distritos da Guarda e Viseu*. Tese de mestrado não publicada, Universidade Católica Portuguesa - Viseu.
- Carvalho, J. (2009). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cavalcanti, A. (2006). *O Gestor e o seu papel na Gestão de Conflitos. Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino*. Tese de mestrado publicada, Faculdade de Ciências Económicas, Belo Horizonte.
- Cecílio, L. (2005). *É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde*. Cadernos Saúde Pública, 21. Rio de Janeiro. Consultado 23 de Março de 2011, de <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2005000200017>.
- Chagas, S. (2010). *O Papel do Líder na Gestão de Conflitos*. Consultado em 21 de dezembro de 2011, de <http://www.webartigos.com>.
- Chambel, M. & Curral, L. (1998). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos*. Editoras Atlas. São Paulo: Edição Compacta.
- Chiavenato, I. (1993). *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial*. (3.^a ed.) São Paulo: Makron Books - MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Teoria Geral da Administração: Abordagens descritivas e explicativas* (4.^a ed.). São Paulo: Makron Books - MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Editora Makron Books – MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7.^a ed.). Editoras Atlas. São Paulo: Edição Compacta.
- Correia, H. & Correia, C. (2005). *Administração de produção e de operações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Costa, M. (2003). *Gestão de Conflitos na Escola*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cunha, M. (1994). Comportamento Organizacional -Uma panorâmica com vista sobre a questão micro vs. Macro. *Revista Portuguesa de Gestão*, 52-53.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Edições ASA.
- Cunha, P., Silva, P. & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52.
- Cunha, M., Rego, A. & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cury, A. (2007). *Organização e Métodos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Cruz D., Menezes, D. (2004). Ciência e Técnica: *Gestão de Conflitos*. Ciência e Técnica.
- De Dreu, C. & Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 309-328.
- Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Revista Científica Nacional, Psychologica*, 103-119.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*. 22 (5), 483-504.
- Espindola, M. & Oliveira, A. (2009). Análise Comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. *SynThesis Revista Digital FAPAM*. Consultado em 12 de Março de 2011, de <http://www.fapam.edu.br/revista>.
- Estanqueiro, A. (1992). *Saber Lidar com as Pessoas, Princípios e Comunicação Interpessoal*. Lisboa: Editorial Presença.

- Fachada, M. O. (1998). *Psicologia das relações Interpessoais*. Lisboa: Rumo, Lda.
- Farmer, M. & Roth, J. (1998). Conflict Handling Behavior in Work Groups: Effects of Group Structure, Decision Processes and Time. *Small Group Research*: 669-713.
- Ferreira, A. (1996). *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Ferreira, P. (1996). Satisfação dos profissionais de enfermagem: construção de um modelo de medição. *Revista Saúde Infantil*, 18, 31-40.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: MacGraw Hill.
- Figueiredo, I., Neves, D., Montanari, D. & Camelo, S. (2009). Qualidade de vida no trabalho: percepções dos agentes comunitários de equipes de saúde da família. *Revista de enfermagem UERJ*, 17 (2), 262-7.
- Figueiredo, I. M; Neves, D. S.; Montanari, D. e Camelo, S. H. H. (2009). Qualidade de Vida no Trabalho: percepções dos agentes comunitários de equipes de saúde da família. *Revista de enfermagem, UERJ*, Rio de Janeiro, abr/jun; 17(2):262-7. Consultado em 28 de Outubro de 2011, de [http://www.google.pt/#hl=pt-PT&output=search&scient=psy-ab&q=Figueiredo%2C+I.+M.%2C+Neves%2C+D.+S.%2C+Montanari%2C+D.%2C+Camelo%2C+S.+H.+H.+\(2009\).+Qualidade+de+vida+no+trabalho:+perce%C3%A7%C3%B5es+dos+agentes+comunit%C3%A1rios+de+equipes+de+sa%C3%BAde+da+fam%C3%ADlia.+Revista+de+enfermagem+UERJ%2C+Rio+de+Janeiro%2C+abr%2Fjun%3B+17\(2\)%3A262-7.+&aq=Figueiredo%2C+I.+M.%2C+Neves%2C+D.+S.%2C+Montan](http://www.google.pt/#hl=pt-PT&output=search&scient=psy-ab&q=Figueiredo%2C+I.+M.%2C+Neves%2C+D.+S.%2C+Montanari%2C+D.%2C+Camelo%2C+S.+H.+H.+(2009).+Qualidade+de+vida+no+trabalho:+perce%C3%A7%C3%B5es+dos+agentes+comunit%C3%A1rios+de+equipes+de+sa%C3%BAde+da+fam%C3%ADlia.+Revista+de+enfermagem+UERJ%2C+Rio+de+Janeiro%2C+abr%2Fjun%3B+17(2)%3A262-7.+&aq=Figueiredo%2C+I.+M.%2C+Neves%2C+D.+S.%2C+Montan).
- Fisher R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Hutchinson.
- Fisher, R. & Ury, W. (2004). *Como conduzir uma Negociação* (7.^a ed.). Porto: ASA Editores.
- Fortin, M. (2000). *O processo de Investigação: Da Conceção à Realização* (2^a ed.). Loures: Editora Lusociência.
- Fortin, M. (2003). *O processo de Investigação: Da Conceção à Realização*. Loures: Editora Lusociência.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Editora Lusodidacta.
- Fraga, L. A. (1993). Liderar e Negociar Conflitos – Transforme os conflitos numa cooperação através das negociações e de uma boa liderança. *Guias Interactivos de Gestão*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Francès, R. (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés Editora.

- Franek M. & Vecera J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E+M Ekonomie a Management*, (4) 63-76.
- Freire, A. (1997). *Estratégia*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Freire, J. (1993). *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Porto: Editora Apontamento.
- George, J. & Jones, G. (2004). *Understanding and Remaining Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Giddens, A. (2000). *Sociologia* (2.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gil, A. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (3.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, J. & Cunha, M. (2008). *Manual a gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, S. (1999). Perceção de desempenho e Satisfação Profissional dos Enfermeiros. *Revista Pensar enfermagem*, 3, 38-44.
- Graça, L. (1989). Satisfação no Trabalho? Sim obrigado!. *Dirigir*, 7, 22-24.
- Guerra, M. (2009). *Estilos de liderança do enfermeiro chefe e satisfação dos enfermeiros da sub-região de saúde de Viseu*. Tese de mestrado não publicada, Viseu, Universidade Católica Portuguesa.
- Hair, J., Josef, F., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Henne, D. & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*. (20) 221-240.
- Henriques, J. & Santos, P. (n.d.). Gestão de conflitos e gestão de stress. *Baseado no capítulo "Conflict and Stress Management" do livro "Management"*. Consultado em 2 de Agosto de 2011, de <http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Stress/>.
- M., J. (2006). Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.). *Anais do II CBPOT*. Consultado em 13 de setembro de 2011, de <http://www.sbpot.org.br/icbpot/anais.asp>.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jesuíno, J. (1992). *A Negociação: Estratégias e Tácticas*. Lisboa: Texto Editora.
- Jesuíno, J. (1996). *Processos de Liderança* (2.^a ed.). Lisboa: Editorial Livros Horizonte.

- Kazmier, L. (1982). *Basic statistics for business and economics*. New York: McGraw-Hill.
- Kinicki A. & Kreitner R. (2006). *Comportamento Organizacional* (2ª ed.). Mc Graw-Hill.
- Lucas, J. (1984). Satisfação profissional dos profissionais de saúde: teorias e conceitos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, (2) 63-68.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia* 4 (1), 65-90. Lisboa: I.S.P.A - Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marquese, E. & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.
- Martinez, M. & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspetos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, (6) 59-78.
- Martins, M. & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de constructo da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11 (2), 195-205.
- Maximiano, A. (1992). *Introdução a administração* (3.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- McIntyre, S. (1998). O papel dos psicólogos dentro das organizações. *Perspetiva XXI*, 1 (1), 13-19.
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (25), 295-305.
- Michel, S. (1992). *Gestão das Motivações*. Porto: Editora Rés.
- Milton, R. (n.d.). *Gestão de Conflitos*. Consultado em 15 de novembro de 2011, de <http://www.complexdecision.blogspot.com>.
- Montbelle, R. (1994). *O Livro das Equipas de Trabalho*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Moura, R. (1991). *Gestão e desenvolvimento sócio-organizacional*. Lisboa: Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos.
- Moreira, M., Silva, P. & Cunha, P. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*. 42-45.

- Morrison, R. (2008). Workplace: Associations with organizational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization*, 14 (4), 330-344.
- Munduate, L., Ganaza, J. & Alcaide, M. (1993). Estilos de Gestión del Conflicto Interpersonal en las Organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.
- Neto, A. (2005). Thesis. Consultado em 2 de fevereiro de 2011, de <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Gest%C3%A3o-De-Conflitos/21184.htm>.
- Neves, A. (1992). *Comportamentos de Sucesso – Psicologia aplicada à Gestão*. Lisboa: Editora Macgraw-Hill.
- Neves, A. (1998). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Nunes, P. (2008). Conceito de Organização. *Ciências Económicas e Empresariais*. Consultado em 30 de setembro de 2011, de <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao.htm>.
- Parreira, P. (2005). *As Organizações*. Coimbra: Editora Formasau.
- Paz, Samuel. (n.d.). *Como se livrar de ambiente incomodo*. Consultado em 23 de setembro de 2011, de <http://www.comunicare2.com.br/noticia.asp?codEdicao=333&codJornal=27&numNoticia=4>.
- Pereira, A. (2010). *Fatores de Satisfação Profissional dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior.
- Peretti, J. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo,
- Pereti, J. (2001). *Recursos Humanos* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. (2006). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*. 38 (1), 81-89.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger.
- Ramos, M. G. R. (2005). *Satisfação profissional: o caso dos enfermeiros do Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão*. Dissertação da Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Universidade Católica Portuguesa – Viseu.

Rego, A. (1998). *Liderança das Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Editorial da Universidade de Aveiro.

Rego, A. & Jesuino, J. (2002). Estilos de Gestão do Conflito e Padrões Motivacionais – um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão* (8).

Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. e Cabral- Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.

Rego, A., Cunha, M., Souto, S. (2007). Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. *RAE-eletrônica*, 6 (2). Consultado em 02 janeiro de 2012, de <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>.

Resende, P., Martins, M. & Siqueira, M. (2010). Bem-estar no trabalho: influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito. *Mudanças – Psicologia da Saúde*, 18 (1-2), 47-57.

Ribeiro, R. & Maia, C. (1983). *A Prevenção dos Conflitos de Trabalho – contributos para o seu estudo*. Lisboa: Ministério do Trabalho.

Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LTC.

Robbins, S. (2006). *Estrutura Organizacional*. File. Consultado em 30 de Setembro de 2011, de <http://freetechebooks.com/doc-2011/robbins-2006-estrutura-organizacional.html>.

Robbins, S. (2007). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall

Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora Presença.

Rodrigues, J. (1991). Os conflitos na equipa multiprofissional. *Revista Nursing*, (39) 7-9.

Rodrigues, M. (1995). As Atitudes dos Portugueses face ao trabalho. *Dirigir*. (36) 3-8.

Rosa, L. (1992). *Sociologia da Empresa – mudança e conflito*. Lisboa: Editorial Presença.

Schermerhorn, R., Hunt, G. & Osborn, N. (1999). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (2.ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Schuler, R. & Jackson, S. (1997). Gestão de Recursos Humanos: Tomando Posição para o Século XXI. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 3(2), 255-274.

SEO, Y. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: a model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies* (41), 437–446.

Seco, G. (2002). *A satisfação dos professores: teorias, modelos e evidências*. Lisboa: Edições ASA.

Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications.

Siqueira, M. & Padovam, V. (2008). Bases teóricas do bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, (24), 201-209.

Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.

Tabachnick, B. & Fidell, L. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2.^a ed.). Madrid: McGraw Hill.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.

Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. & Lake, D. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 34 (4), 473-495.

Vala, J., Monteiro, M., Lima, L. & Caetano, A. (1994). *Processos psicossociológicos nas organizações: estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta

Vala, J. & Monteiro, M. (2000). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vala, J., Garrido, M. & Alcobia, P. (Eds.). (2004). *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*. Lisboa: Edições Colibri.

Vala, J. & Caetano, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Rh editora.

Van de V., E, Euwema, M. & Huismans, S. (1995). Managing Conflict with a Subordinate or a Superior: Effectiveness of Conglomerated Behavior. *Journal of Applied Psychology*, (80), 271-278.

Werther, W. & Davis, K. (1984). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: MacGraw-Hill.

Anexos

Anexo I

Cartas de Pedido de Autorização

Anexo II

Declaração de Confidencialidade

Anexo III

Questionário

Anexo I – Cartas de Pedido de Autorização

Ex. ^{mo} Senhor ^(a)

Colaborador ^(a)

O meu nome é Lara Joana Lopes de Figueiredo, sou licenciada em Sociologia e estou a frequentar o Mestrado em Gestão com Especialização em Recursos Humanos na Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Pólo de Viseu.

Encontro-me na fase de elaboração da Tese de Dissertação, subordinada ao tema “A Importância da Gestão de Conflitos numa Organização e a consequente Satisfação dos Colaboradores”, sob a orientação da Professora Doutora Célia Ribeiro.

Para a sua concretização necessito da colaboração de todos vós no preenchimento do questionário que se segue (embora a sua participação seja de carácter voluntário). Este tem como finalidade conhecer a opinião dos colaboradores desta empresa sobre o surgimento e gestão de conflitos na empresa e a consequente satisfação profissional.

O questionário é **anónimo e confidencial**. Por isso não **escreva nele o seu nome**. O tratamento deste é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que **o seu anonimato é respeitado**.

Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua **opinião pessoal e sincera**.

Se eventualmente se enganar a assinalar a resposta risque-a e marque a que pretende.

Por favor **não deixe nenhuma questão por responder**, isso invalidará o questionário.

Após ter respondido ao questionário, introduza-o no envelope e feche-o, entregando-o posteriormente ao (à) Chefe ou ao seu responsável.

Caso esteja interessado, ser-lhe-á facultado o resultado deste estudo.

Obrigada pela sua colaboração,

(Lara Joana Lopes de Figueiredo)

Ex. ^{mo} Senhor (a) Diretor (a)

Eu, Lara Joana Lopes de Figueiredo, a frequentar o Mestrado em Gestão com Especialização em Recursos Humanos na Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Viseu, venho por este meio solicitar a V. Exa. que se digne a autorizar a aplicação de um instrumento de recolha de dados, com vista à concretização de um estudo sobre “A Importância da Gestão de Conflitos numa Organização e a consequente Satisfação dos Colaboradores”, sob a orientação da Professora Doutora Célia Ribeiro.

Serão respeitados os preceitos éticos relativos ao anonimato, à confidencialidade e privacidade dos questionários. A participação dos colaboradores será facultativa e com respetivo consentimento.

De salientar que não se pretende com este estudo comparar Organizações, mas sim analisar os dados no seu conjunto e de acordo com os objetivos estabelecidos no Projeto de Investigação.

Certa de que esta solicitação merecerá a melhor compreensão e apreciação de V. Exa., juntamente envio um exemplar do questionário.

Desde já agradeço a sua atenção e encontro-me disponível para qualquer esclarecimento.

Pede deferimento,

Viseu, 17 de Novembro de 2012

(Lara Joana Lopes de Figueiredo)

Anexo II – Declaração de C



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
Centro Regional das Beiras – Viseu
Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

DECLARAÇÃO

Para efeitos de recolha, declara-se que a mestranda Lara Figueiredo encontra-se a realizar um trabalho de investigação, sobre o tema: “A Importância da Gestão de Conflitos numa Organização e a conseqüente Satisfação dos Colaboradores” para a concretização de uma dissertação de Mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos.

Para a realização deste trabalho é necessário a criação de uma amostra que viabilize análises estatísticas e que possa ser significativa, heterogénea e a mais representativa possível.

A técnica de recolha de dados que se pretende utilizar é o inquérito por questionário. Todos os dados recolhidos serão anónimos, tratados de forma confidencial e apenas com objetivos académicos. Os resultados obtidos serão postos à disposição quando solicitados pelos interessados.

Viseu, 27 de Janeiro de 2012

(Célia Ribeiro)

Professora Auxiliar

Orientadora da Dissertação de Mestrado



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu
Mestrado em Gestão: Especialização em Recursos Humanos

QUESTIONÁRIO

GESTÃO DE CONFLITOS E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir a importância que os colaboradores dão à gestão de conflitos numa organização, quais os fatores que poderão propiciar ou inibir o surgimento de conflitos e a consequente satisfação dos mesmos com a organização, após a negociação e resolução dos conflitos. Na questão da satisfação no trabalho pretende-se analisar a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento afetivo com a empresa.

O questionário é **anónimo e confidencial**. Por isso não **escreva nele o seu nome**. O tratamento deste é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que **o seu anonimato é respeitado**.

É de extrema importância que responda com o máximo de rigor e honestidade. **Não existem respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua **opinião pessoal e sincera**.

Se eventualmente se enganar a assinalar a resposta risque-a e marque a que pretende.

Por favor **não deixe nenhuma questão por responder**, isso invalidará o questionário.

Após ter respondido ao questionário, introduza-o no envelope e feche-o, entregando-o posteriormente ao (à) Chefe ou ao seu responsável.

CARACTERIZAÇÃO SÓCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

PARTE I

Instruções para o seu preenchimento:

- ✓ Responda, **colocando uma cruz (x)** sobre o quadrado que melhor corresponde à alternativa em que situa;
- ✓ Nas questões em que aparece **um espaço (linha) em branco complete-o** de acordo com a sua situação.

1. IDADE: _____ anos

2. GENERO:

₁ Masculino

₂ Feminino

3. ESTADO CIVIL:

₁ Solteiro (a)

₂ Casado (a)/ União de facto

₃ Divorciado (a)/ Separado (a)

₄ Viúvo (a)

4. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS:

₁ 1.º Ciclo do Ensino Básico

₂ 2.º Ciclo do Ensino Básico

₃ 3.º Ciclo do Ensino Básico

₄ Ensino Secundário

₅ Bacharelato

₆ Licenciatura

₇ Mestrado

₈ Outro (por favor especifique) _____

5. FUNÇÃO QUE DESEMPENHA nesta empresa:

6. HORÁRIO DE SERVIÇO:

₁ Fixo

₂ Por turnos

7. TIPO DE HORÁRIO:

₁ Menos de 35 horas semanais

₂ 35 horas semanais

₃ 40 horas semanais

₄ Mais de 40 horas semanais

₅ Outro (por favor, especifique) _____

8. VÍNCULO LABORAL:

₁ Pertence ao “quadro”

₂ Contratado

₃ Outro (por favor, especifique) _____

9. GOSTA DE EXERCER FUNÇÕES nesta empresa?

₁ Sim

₂ Não

Se respondeu não, porquê? _____

10. PRINCIPAL RAZÃO que o (a) levou a trabalhar nesta empresa:

₁ Ordem familiar

₂ Interesse/gosto pela área

₃ Experiência profissional/conhecimento na área

- 4 Oportunidades de progressão na carreira
- 5 Acessibilidade
- 6 Única hipótese de trabalho
- 7 Outro (por favor, especifique) _____

11. Se pudesse voltar atrás, ESCOLHERIA DE NOVO ESTA EMPRESA?

- 1 Claro que sim
- 2 Provavelmente sim
- 3 Provavelmente não
- 4 Claro que não

12. A empresa dá-lhe facilidades para frequentar CURSOS DE FORMAÇÃO?

- 1 Sim
- 2 Não

13. Tem FUNÇÕES DE GESTÃO ou de CHEFIA na empresa?

- 1 Sim
- 2 Não

14. CLASSIFIQUE O SEU CHEFE numa escala de 1 a 10 de acordo com a opinião que tem sobre a sua supervisão colocando uma (x) no número que corresponde à sua opção.

BAIXA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ALTA

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

GESTÃO DE CONFLITOS PARTE II

(Baseado em Jesuíno, 1996)

Assinale com uma **crux (x) sobre o quadrado** que melhor representa a forma como se comporta habitualmente, de acordo com a escala (de 1 a 5) apresentada.

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

Quando enfrenta uma situação de conflito, em que medida, costuma utilizar cada um dos seguintes comportamentos na EMPRESA:

	1- Nunca	2- Raramente	3- Por vezes	4- Com Frequência	5- Sempre
1. Exponho o problema claramente procurando uma solução.					
2. Procuo não argumentar.					
3. Procuo intensamente a solução do problema.					
4. Chamo a atenção para os interesses comuns.					
5. Procuo um compromisso mútuo.					
6. Enfrento, abertamente, a questão.					
7. Procuo não me envolver.					
8. Insisto para que seja tomada uma determinada solução.					
9. Chamo a atenção para o facto de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns.					
10. Procuo uma solução intermédia.					
11. Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido.					
12. Desisto facilmente.					
13. Tento impor os meus interesses.					
14. Atenuo as diferenças.					
15. Estou pronto a negociar.					
16. Enfrento o conflito de forma direta.					
17. Retiro-me da situação.					
18. Não considero um “Não” como uma resposta.					
19. Procuo suavizar as discordâncias.					
20. Cedo um pouco para poder receber algo em troca.					
21. Exprimo, claramente, o meu ponto de vista.					
22. Ignoro o conflito.					

23. Imponho a minha solução.					
24. Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de importância vital.					
25. Tomo em consideração ambos os lados do problema.					

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO
PARTE III**

(Adaptado de Martins e Santos, 2006)

De seguida encontra-se uma lista de frases relacionadas com o seu trabalho. Leia atentamente cada frase e de acordo com a escala (de 1 a 6) apresentada, escolha a **sua opção com um (x)**.

- 1- MI - Muito Insatisfeito**
- 2- INS. - Insatisfeito**
- 3- IND. - Indiferente**
- 4- SAT. - Satisfeito**
- 5- MS - Muito Satisfeito**
- 6- NA- Não se Aplica**

	1-MI	2-Ins.	3-Ind.	4-Sat.	5-MS	6-NA
1. Trabalhar faz-me sentir...						
2. Ver que a empresa reconhece o meu trabalho faz-me sentir...						
3. Ver que o meu chefe sabe responder às perguntas que lhe faço, faz-me sentir...						
4. Trabalhar nesta empresa faz-me sentir ...						
5. Quando os meus colegas elogiam o meu trabalho sinto-me...						
6. Ser responsável pelas minhas tarefas faz-me sentir...						
7. Ver que o meu chefe considera-me um bom funcionário (a) faz-me sentir...						
8. Sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir...						
9. Ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir...						
10. O cansaço que sinto depois do trabalho faz-me sentir...						
11. Ficar esgotado de tanto trabalhar faz-me sentir...						
12. Perceber que os meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho faz-me sentir...						
13. Ver que posso confiar no meu chefe faz-me sentir...						
14. Ver o quanto o meu trabalho me cansa faz-me sentir...						
15. Ver que o meu chefe é gentil com os seus subordinados faz-						

me sentir...						
16. A amizade do meu chefe com os seus subordinados até fora do trabalho faz-me sentir...						
17. Perceber que conhecer bem o meu trabalho dá-me hipótese de progredir na carreira faz-me sentir...						
18. Perceber que o meu trabalho exige de mim mais do que eu posso fazer faz-me sentir...						
19. Perceber que a minha empresa se preocupa em fazer com que os seus empregados vivam bem faz-me sentir...						
20. Ver que neste trabalho nunca vou progredir na carreira faz-me sentir...						
21. Perceber que a empresa faz coisas úteis para a sociedade faz-me sentir...						
22. Ver que o meu chefe ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...						
23. Ver que o meu chefe incentiva os seus subordinados faz-me sentir...						
24. Nunca ter recebido um elogio do meu chefe faz-me sentir...						
25. Perceber que o cansaço do trabalho deixa-me desanimado (a) para sair de casa faz-me sentir...						
26. Ver que o chefe é excelente com os seus subordinados faz-me sentir...						
27. Ver a amizade do meu chefe pelos seus subordinados faz-me sentir...						
28. Ver que trabalho mais do que posso faz-me sentir...						
29. Ver que o meu chefe gosta de corrigir os seus subordinados só para os chatear faz-me sentir...						
30. Perceber que posso ficar desempregado a qualquer momento faz-me sentir...						
31. Gostar dos meus colegas de trabalho faz-me sentir...						
32. Perceber que trabalho demais faz-me sentir...						
33. Ver que o meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...						
34. Quando vejo os despedimentos que a empresa faz, faz-me sentir...						
35. A falta de ajuda do meu chefe quando preciso faz-me sentir...						
36. A falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir...						

37. Ver que o meu chefe só sabe causar <i>stress</i> faz-me sentir...						
38. Perceber que uma das qualidades do meu chefe é respeitar os seus subordinados como pessoas faz-me sentir...						
39. Perceber que a situação financeira da empresa é boa faz-me sentir...						
40. Ter um chefe bastante compreensivo faz-me sentir...						
41. Ter um chefe tão incapaz como o meu faz-me sentir...						
42. Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho faz-me sentir...						
43. Ter problemas de saúde por causa do meu trabalho faz-me sentir...						
44. Perceber que o meu trabalho é importante para o desempenho da empresa faz-me sentir...						
45. Ver o meu chefe como amigo faz-me sentir...						

Muito obrigado pelo tempo e apoio dispensado ao preencher este questionário.

Por favor, verifique se respondeu a todas as perguntas.

De seguida, coloque o questionário no envelope fornecido e entregue-o ao (à) seu chefe ou ao seu superior responsável.

