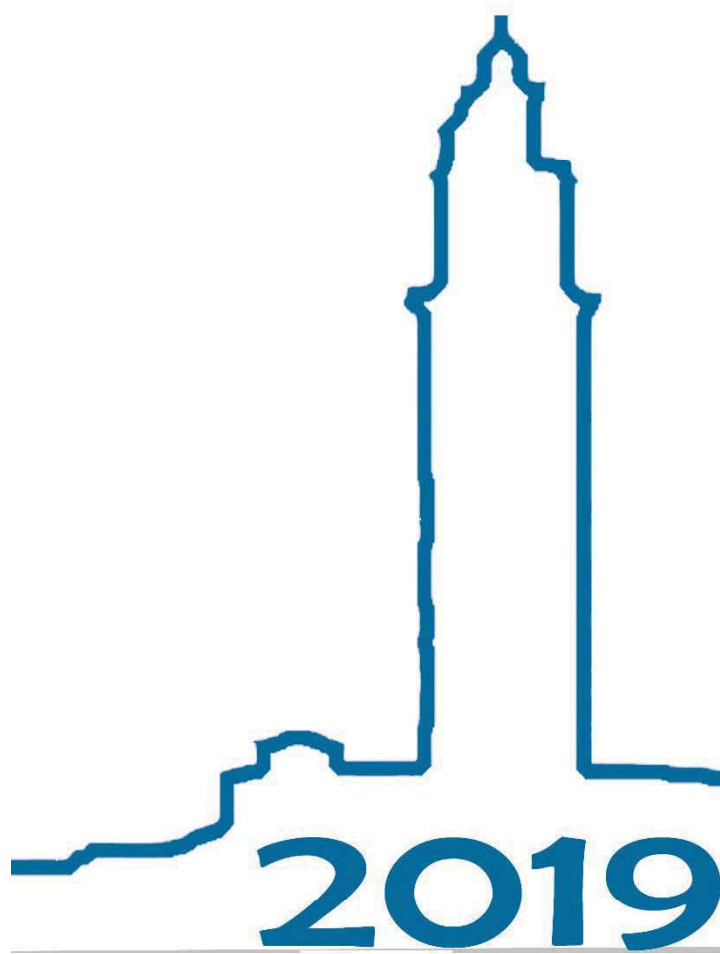


XV CONGRESO INTERNACIONAL GALLEGO- PORTUGUÉS DE PSICOPEDAGOGÍA

II Congreso de la Asociación Científica Internacional
de Psicopedagogía

Actas



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Editores:

Manuel Peralbo: <https://orcid.org/0000-0002-0013-3423>

Alicia Risso: <https://orcid.org/0000-0001-6955-363X>

Alfonso Barca: <https://orcid.org/0000-0002-0618-8273>

Bento Duarte: <https://orcid.org/0000-0001-5394-5620>

Leandro Almeida: <https://orcid.org/0000-0002-0651-7014>

Juan Carlos Brenlla: <https://orcid.org/0000-0003-0686-3934>

XV Congreso Internacional Gallego-Portugués de Psicopedagogía.

Libro de Actas

Colaboran: Vicerreitoría de Política Científica, Investigación e
transferencia Servizo de publicacións da Universidade da Coruña y
Asociación Científica Internacional de Psicopedagogía

Colección: Cursos _congresos _simposios, n.º 144

Nº de páginas: 4518

ISBN: 978-84-9749-726-8

DEP. LEGAL: C 1467-2019

DOI: <https://doi.org/10.17979/spudc.9788497497268>

URL permanente: <http://hdl.handle.net/2183/23486>

RELACIÓN DE PREDICCIÓN ENTRE INTEGRACIÓN SOCIAL Y EXPECTATIVAS ACADÉMICAS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE PRIMER AÑO// YARIEL HERNÁNDEZ ROSELL, LEIRE PÉREZ PÉREZ, ANTONIO M DINIZ, ANGELES CONDE RODRÍGUEZ, VALENTÍN IGLESIAS SARMIENTO, SONIA ALFONSO GIL	4300
AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DOS ADQUIRIDOS EXPERIENCIAIS NO ALENTEJO, NO PERÍODO 2001-2005// LURDES PRATAS NICO, JOSÉ CARLOS BRAVO NICO	4312
OS CAMINHOS DA EDUCAÇÃO FEMININA// ANTONIA ROSA ALMEIDA, ELSA MARIA GABRIEL MORGADO, JOÃO BARTOLOMEU RODRIGUES, LEVI LEONIDO FERNANDES DA SILVA FERNANDES DA SILVA	4324
PRÁCTICAS SEXUALES, FRECUENCIA Y SATISFACCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES MAYORES// ISABEL PIÑEIRO AGUÍN, MARCIA G. ULLAURI, SUSANA RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, BIBIANA REGUEIRO FERNÁNDEZ, IRIS ESTÉVEZ	4331
TEMPO DE TRANSIÇÃO PARA A INATIVIDADE LABORAL//REFORMA: EXPERIÊNCIAS DE VIDA E EXPETATIVAS// SÍLVIA CRISTIANA NUNES RIBEIRO	4343
ASSOCIAÇÃO ENTRE A COORDENAÇÃO MOTORA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DURANTE O RECREIO// THIAGO ROGEL, DANIELA MEDEIROS, IVERSON LADEWIG, BEATRIZ PEREIRA	4365
ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DA SOCIAL MEDIA USE INTEGRATION SCALE PARA A POPULAÇÃO PORTUGUESA// ISABEL SILVA, GLÓRIA JÓLLUSKIN, SAMANTHA DIAS	4366
DEFICIT COGNITIVO LIGEIRO EM PESSOAS IDOSAS INSTITUCIONALIZADAS: DESIGN E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PSICOEDUCATIVA// JOANA RAQUEL FERNANDES ALVES, SOFIA DE LURDES ROSAS SILVA	4377
CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE INTEGRAÇÃO DO USO DAS REDES SOCIAIS -VERSÃO PARA INSTAGRAM// GLORIA JÓLLUSKIN GARCÍA, ISABEL SILVA, SAMANTHA DIAS	4389
VIVÊNCIAS EM TEMPO DE INATIVIDADE LABORAL/REFORMA.// SÍLVIA CRISTIANA NUNES RIBEIRO	4401
APOIO E CUIDADO PARA O ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO// BRUNA CASIRAGHI, SORAYA REGINA FERREIRA	4411
ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DE CONFLITOS E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL// OSVALDO DIAS LOPES SILVA, ÁUREA SANDRA TOLEDO SOUSA	4421
ESCALA BREVE DE LITERACIA CRÍTICA EM SAÚDE ORAL (EBLSO-CR): ESTUDO PSICOMÉTRICO// GLÓRIA JÓLLUSKIN, ISABEL SILVA, VÂNIA CARNEIRO	4433
ESCALA BREVE DE E-LITERACIA EM SAÚDE ORAL (EBELSO): ESTUDO PSICOMÉTRICO// GLORIA JÓLLUSKIN GARCÍA, ISABEL SILVA, VÂNIA CARNEIRO	4445
ESCALA BREVE DE LITERACIA FUNCIONAL EM SAÚDE ORAL (EBLSO-F): ESTUDO PSICOMÉTRICO// GLÓRIA JÓLLUSKIN, ISABEL SILVA, VÂNIA CARNEIRO	4457
ESCALA BREVE DE LITERACIA COMUNICACIONAL EM SAÚDE ORAL (EBLSO-C): ESTUDO PSICOMÉTRICO// ISABEL SILVA, GLÓRIA JÓLLUSKIN, VÂNIA CARNEIRO	4469
LA ADOLESCENCIA VISTA DESDE LA EPIGENÉTICA// KARLA RAMIREZ, ROSA FERNÁNDEZ, ENRIQUE DELGADO ZAYAS, JOSELYN CORTÉS CORTÉS, EDUARDO PÁSARO	4480
A PROMOÇÃO DO ENVELHECIMENTO ATIVO// CRISTIANA DANIELA RODRIGUES SILVA, MARIA CONCEIÇÃO ANTUNES	4488

COMITÉ ORGANIZADOR

PRESIDENTES

Alfonso Barca Lozano (Univ. da Corunha)

Bento Duarte da Silva (Univ. do Minho)

COORDINADORES

Alicia Risso (Univ. da Corunha)

Anabela Cruz Santos (Univ. do Minho)

Florian Viseu (Univ. do Minho)

Juan Carlos Brenlla (Univ. da Corunha)

DIRECTOR INFORMÁTICO

Alejandro Tuñas García (ACIP)

VOCALES

Antonio López-Castedo (Univ. de Vigo)

Araceli Serantes (Univ. da Corunha)

José Carlos Núñez (Univ. de Oviedo)

Lia Raquel Oliveira (Univ. do Minho)

M^a Dolores Candedo (Univ. da Corunha)

M^a Dorinda Mato (Univ. da Corunha)

Manuel Deaño (Univ. de Vigo)

Maria Helena Vieira (Univ. do Minho)

Maria João Gomes (Univ. do Minho)

Narciso de Gabriel (Univ. da Corunha)

Natália Fernandes (Univ. do Minho)

Palmira Alves (Univ. do Minho)

Pedro Vega (Univ. da Corunha)

Pilar Vieiro (Univ. da Corunha)

Radhamés Mejía (Univ. Santo Domingo, Rep. Dominicana)

Rocío Chao (Univ. da Corunha)

Susana Caires (Univ. do Minho)

Teresa Sarmento (Univ. do Minho)

COMITÉ CIENTÍFICO

PRESIDENTES

Manuel Peralbo Uzquiano (Univ. da Coruña)

Leandro S. Almeida (Univ. do Minho)

VOCALES

Acácia Angeli Santos (Univ. São Francisco / Brasil)

Adelinda Candeias (Univ Évora)

Alexandra M. Araújo (Univ. Portucalense)

Alfredo Campos (Univ. de Santiago de Compostela)

Amparo Fernández (Ministerio de Educación Superior de Ciencia y Tecnología. República Dominicana)

Ana Serrano (Univ. Minho)

Ana Tomás Almeida (Univ. Minho)

Antonio Valle Arias (Univ. da Coruña)

Bartolomeu Varela (Univ. de Cabo Verde)

Bendita Donaciano (Univ. Pedagógica de Moçambique)

Camilo Ussene (Univ. Pedagógica de Moçambique)

Carlos Fino (Univ. Madeira)

Carlos Morais (Instit. Politécnico de Bragança)

Cristina Ferreira (Univ. de Cabo Verde)

Diana Vieira (Instit. Politécnico do Porto)

Doris Adriana Ramirez Salazar (Univ. de Antioquia / Colômbia)

Edméa Santos (Univ. Estadual do Rio de Janeiro / Brasil)

Eduardo Barca Enríquez (Univ. da Coruña)

Eduardo Duque (Univ. Católica Portuguesa/ Braga)

Eduardo Fuentes (Univ. de Santiago de Compostela)

Emílio Veiga Rio (Univ. de Santiago de Compostela)

Evely Boruchovitch (Univ. Estadual de Campinas, Unicamp / Brasil)

Fátima Morais (Univ. do Minho)

Feliciano Veiga (Univ. de Lisboa)

Fernando Costa (Univ. de Lisboa)

Fernando Gonçalves (Univ. do Algarve)

Fernando Lara (Univ. de Burgos)

Filipe Silvino de Pina Zau (Assessor do Ministro da Educação de Angola)

Filomena Ponte (Universidade Católica Portuguesa)

Florencio Vicente Castro (Univ. de Extremadura)

Francisco Peixoto (ISPA, Instituto Universitário)

Gladis Falavigna (Univ. Estadual do Rio Grande do Sul / Brasil)

Graça Carvalho (Univ. do Minho)

Humberto Morán (Centro EPA Eduardo Pondal da Coruña)

Iria Botana (Centro de Atención Temperá da Mancomunidade de Ordes, Coruña)

Isabel Cabrita (Univ. de Aveiro)

João Lopes (Univ. do Minho)

Joaquim Armando Ferreira (Univ. de Coimbra)

Jorge García (Univ. da Coruña)

José Augusto Pacheco (Univ. do Minho)

José Luis Marcos (Univ. da Coruña)

José María Mesías Lema (Univ. da Coruña)

José Paulino Castiano (Univ. Pedagógica de Moçambique)

José Tomás da Silva (Univ. de Coimbra)

Juan Carlos Fernández (Univ. da Coruña)

Juan Jose Bueno Aguilar (Univ. da Coruña)

Julio González-Pienda (Univ. de Oviedo)

Jurjo Torres (Univ. da Coruña)

Laurinda Leite (Univ. do Minho)

Licínio Lima (Univ. do Minho)

Luis Celeiro (Univ. de Santiago de Compostela)

Luísa Faria (Univ. do Porto)

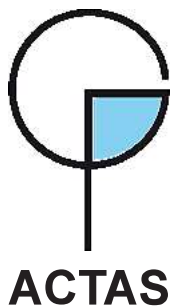
Luisa Miranda (Instit. Politécnico de Bragança)

M^a Adelina Guisande (Univ. de Santiago de Compostela)

M^a Carmen Sarceda (Univ. de Santiago de Compostela)

M^a Isabel Fajardo (Univ. de Extremadura)

M^a Luisa Gómez-Taibo (Univ. da
 Coruña)
 M^a Pilar González-Fontao (Univ. de
 Vigo)
 Manoel Baña (Univ. da Coruña)
 Manuel Deaño (Univ. de Vigo)
 Manuel García (Univ. da Coruña)
 Marcelo Teixeira (Univ. Federal Rural
 de Pernambuco)
 Marco Silva (Univ. Estadual do Rio de
 Janeiro / Brasil)
 Margarida Serpa (Univ. dos Açores)
 Maria do Céu Taveira (Univ. do Minho)
 Maria Elizabeth Bianconcini de
 Almeida (Pontifícia Universidade
 Católica de São Paulo / Brasil)
 Maribel Barreto Mesa (Univ. de
 Antioquia / Colômbia)
 Mário Simões (Univ. de Coimbra)
 Mercedes González Sanmamed (Univ.
 da Coruña)
 Miguel Ángel Santos (Univ. de
 Santiago de Compostela)
 Miguel Muñoz (Univ. da Corunha)
 Mónica Vilameá (Gabinete Logopédico,
 Coruña)
 Monserrat Durán (Univ. da Coruña)
 Neide de Brito Cunha (Univ. do Vale do
 Sapucaí, Pouso Alegre/MG/Brasil)
 Neves Arza (Univ. da Coruña)
 Nivagara Daniel (Univ. Pedagógica de
 Moçambique)
 Orlanda R. Cruz (Univ. do Porto)
 Patrícia Lupion Torres (Pontifícia
 Universidade Católica do Paraná
 /Brasil)
 Paulo Dias (Univ. Aberta)
 Pedro Palhares (Univ. do Minho)
 Pedro Rosário (Univ. do Minho)
 Pilar Fernández (Univ. de Santiago de
 Compostela)
 Silvia López Larrosa (Univ. da Coruña)
 Suzana Caldeira (Univ. dos Açores)
 Teresa da Silva Neto (Univ. Metodista
 de Angola)
 Theresinha Guimaraes Miranda (Univ.
 Federal da Bahia / Brasil)



XV CONGRESO INTERNACIONAL GALLEGO-PORTUGUÉS DE PSICOPEDAGOGÍA

4, 5 y 6 de septiembre de 2019, A Coruña, España
Asociación Científica Internacional de Psicopedagogía (ACIP)
Universidade da Coruña, Universidade do Minho

Estratégias para a gestão de conflitos e satisfação profissional

Strategies for conflict management and job satisfaction

Oswaldo Silva (<http://orcid.org/0000-0002-0269-8153>)*, Áurea Sousa (<http://orcid.org/0000-0003-3151-5237>)**

* Universidade dos Açores, CICS.UAc/CICS.NOVA.UAc

** Universidade dos Açores, CEEAplA

Nota dos autores

Oswaldo Silva, osvaldo.dl.silva@uac.pt

Resumo

Numa sociedade cada vez mais competitiva à escala global, é imperativo que as organizações sejam capazes de gerir o conflito de forma eficaz e de fomentar a satisfação dos seus colaboradores, contribuindo para o seu sucesso. Este trabalho tem o intuito de compreender quais são as estratégias utilizadas na gestão de conflitos no caso de profissionais do setor hoteleiro, na Região Autónoma dos Açores, com base nas suas características pessoais e na sua satisfação laboral. O questionário inclui, entre outras variáveis um conjunto de itens distribuídos por cinco estratégias de gestão de conflitos. Os dados foram analisados utilizando métodos estatísticos. Os colaboradores mais novos (com 35 anos ou menos) evidenciaram uma maior capacidade negocial e de gestão de conflitos de forma partilhada, comparativamente aos restantes colaboradores. Os colaboradores pontuaram mais na estratégia de compromisso, o que indicia que estes tendem a satisfazer as suas necessidades, através de um conjunto de cedências feitas pelas partes em conflito. Por outro lado, pontuaram menos na estratégia de imposição, a qual tem grande relevância a nível da satisfação dos interesses dos próprios, negligenciando os interesses de terceiros. Foram os colaboradores com satisfação profissional de nível elevado aqueles que pontuaram mais nas estratégias para a gestão de conflitos (imposição, compromisso, integração e acomodação), enquanto os indivíduos com níveis muito elevados de satisfação profissional pontuaram mais na estratégia de evitamento.

Palavras-chave: Estratégias para a gestão de conflitos, satisfação laboral, sucesso organizacional, análise de dados

Abstract

Nowadays, in an increasingly competitive society in a global scale, it is imperative that organizations be able to effectively manage conflict and foster employee satisfaction and contribute to its success. This paper aims to understand the strategies used in conflict management in the case of hotel professionals in the Autonomous Region of the Azores, based on their personal characteristics and job satisfaction. The questionnaire includes, among other variables, a set of items distributed by five conflict management strategies. Data were analysed using statistical methods. The younger employees (aged 35 years or less) showed a greater negotiating and conflict management capacity in a shared way compared to other employees. Employees put more emphasis on the compromising strategy, which indicates that they tend to meet their needs through a set of concessions made by the parties to the conflict. On the other hand, they scored less on the imposition strategy, which has great relevance in the satisfaction of the interests of the own ones, neglecting the interests of third parties. It was the employees with high level of professional satisfaction who scored more on strategies for conflict management (imposition, compromising, integration and accommodation), while individuals with very high levels of professional satisfaction scored more on avoidance strategy.

Keywords: Strategies for conflict management, job satisfaction, organizational success, data analysis

Numa sociedade cada vez mais global, as organizações e os processos de gestão complexos são fatores potenciais geradores de conflito (Deutsch, 2003). O conflito é um fenómeno complexo, resultante da interação do homem com os outros homens e com o meio envolvente, e existe devido à divergência de interesses ou à convicção de que existe a impossibilidade de alcance simultâneo desses mesmos interesses ou aspirações (Pruitt e Rubin, 1986) ou a uma incompatibilidade de interesses, originando uma oposição de objetivos, motivações e de ações entre as duas partes em conflito (Jameson, 1999). As estratégias usadas para enfrentar conflitos em contexto laboral, tendo em atenção as características pessoais dos seus colaboradores, poderão ter implicações no ambiente organizacional.

Nas estratégias de resolução de conflitos destaca-se a negociação, sendo de realçar as dimensões de assertividade e de cooperação, como forma de lidar com o conflito. Segundo Thomas (1992), a assertividade ocorre quando existe uma preocupação em satisfazer os interesses do próprio, enquanto a cooperação tenta satisfazer também os interesses dos outros. A combinação destas duas dimensões conduz-nos às cinco estratégias de gestão do conflito: a acomodação, a competição, a colaboração, o evitamento e o compromisso (Thomas, 1992). De acordo com Karakus e Savas (2012), ao utilizar a estratégia de acomodação, o indivíduo mostra uma baixa preocupação em satisfazer os seus interesses e uma elevada preocupação em satisfazer os interesses dos outros. O indivíduo acomodado reage de forma diferenciada consoante o tipo de conflito que enfrenta. Na estratégia competitiva ou dominativa, o indivíduo que utiliza esta estratégia é aquele que mostra elevada preocupação consigo e baixa preocupação com os outros (Munduate, Ganaza, &Alcaide, 1993), isto é o indivíduo tenta melhorar os seus resultados descurando os resultados do adversário (Moberg, 2001). Segundo McIntyre (2007), no caso em que o indivíduo esteja numa posição superior, este aproveitará a sua situação de poder para forçar os subordinados a obedecer e a satisfazer os seus desejos. Karakus e Savas (2012) referem que a estratégia de evitamento resulta da baixa preocupação em satisfazer os seus próprios interesses e os dos outros, isto é, um indivíduo com tendência para esta estratégia, numa situação de conflito, tenta passar despercebido ou evitar a situação. A estratégia de compromisso caracteriza-se, segundo Karukus e Savas (2012), por uma preocupação intermédia consigo e com os outros, ou seja, um misto de cooperação e assertividade. Por último, o uso da estratégia de colaboração é aquela onde o indivíduo é mais cooperante e mais assertivo, ou seja, mostra elevada preocupação consigo e com os outros (Thomas, 1992). O principal objetivo na gestão de conflitos é encontrar uma solução satisfatória para ambas as partes

envolvidas num determinado conflito, minimizando os seus efeitos negativos (Chinyowa, 2013). A gestão de conflitos é uma atividade conjunta, muito mais eficaz quando ambas as partes estão conscientes da sua responsabilidade na tentativa de resolução de conflitos, de forma a beneficiar todos os indivíduos (Tjosvold, 2008))

Segundo Rahim (2001), dependente do tipo de problemas, deverá ser escolhida a melhor estratégia a adotar, de entre as cinco estratégias para a gestão de conflitos referidas. Assim, no caso de problemas estratégicos ou complexos, a estratégia colaborativa afigura-se como a mais adequada. Em contrapartida, no contexto da gestão de conflitos táticos e rotineiros, do quotidiano, poderá ser mais apropriado, o recurso a estratégias de acomodação, compromisso, evitamento e competição. No entanto, a escolha das estratégias de gestão de conflito deve variar em função das situações com que os indivíduos se deparam, não havendo uma estratégia que seja a mais adequada para todas as situações (McIntyre, 2007). Para que a gestão de conflitos seja eficaz deve existir sempre negociação, estando as partes envolvidas predispostas a fazer cedências, de forma a conseguir-se chegar a um mútuo acordo.

Neste contexto, o presente trabalho tem o intuito de compreender quais são as estratégias utilizadas na gestão de conflitos no caso de profissionais do setor hoteleiro, na Região Autónoma dos Açores, com base nas suas características pessoais e na sua satisfação laboral. As hipóteses de investigação a serem avaliadas são as seguintes: H1: As estratégias de gestão de conflitos são percecionadas de forma diferente em função das características sociodemográficas (e.g., sexo, faixa etária, escolaridade) dos profissionais do setor hoteleiro; H2: As estratégias de gestão de conflitos são percecionadas de forma diferente em função das características profissionais (e.g., antiguidade, se já teve conflito na atividade laboral) dos profissionais do setor hoteleiro; H3: As estratégias de gestão de conflitos correlacionam-se de forma positiva com a satisfação laboral dos profissionais do setor hoteleiro. Por fim, averiguou-se globalmente todas essas informações obtidas a partir das estratégias de gestão de conflitos e das características sociodemográficas e profissionais dos colaboradores, dando-se relevo às associações que se estabelecem entre as categorias dessas variáveis.

Método

A amostra é constituída por 216 colaboradores do setor hoteleiro (34.7% do sexo masculino e 65.3% do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 18 e os 51 anos. A média de idades

dos inquiridos situou-se nos 37 anos (DP=8.243), tendo-se que mais de metade dos colaboradores (59.3%) tem 36 anos ou mais, 46.2% possuem o 2.º ciclo do ensino básico ou menos, 42.3% têm habilitações entre o 3.º ciclo do ensino básico e o 12.º ano ou equivalente e 11.5% têm o ensino superior. A maioria (88.8%) trabalha no setor hoteleiro há mais de 1 ano. É de referir que cerca de um quarto (25.9%) dos inquiridos já teve conflitos com os colegas no local de trabalho. A maioria (81.5%) apresenta níveis de satisfação laboral elevada. O questionário é constituído por variáveis de cariz sociodemográfico (e.g., sexo, faixa etária, escolaridade) e profissional (e.g., antiguidade, se já teve conflito na atividade laboral) e, ainda, por um conjunto de vinte itens, que integram o questionário das “Estratégias de gestão de conflitos” de Jesuíno (2003), adaptado de Thomas (1976), os quais se encontram distribuídos por cinco estratégias de gestão de conflitos: a imposição (itens I1, I6, I11 e I16); o compromisso (itens I3, I8, I13 e I18); a integração (itens I5, I10, I15 e I20); a acomodação (itens I2, I7, I12 e I17); e o evitamento (itens I4, I9, I14 e I19). Os vinte itens, que visam avaliar o modo como os colaboradores do setor hoteleiro enfrentam os conflitos, são avaliados com base numa escala tipo Likert de 5 pontos (1- “*Raramente*”, 2- “*Ocasionalmente*”, 3- “*Por vezes*”, 4- “*Frequentemente*”, 5- “*Sempre*”) e são descritos do seguinte modo: I1 “Defendo a minha posição com tenacidade”; I2 “Procuro pôr as necessidades dos outros acima das minhas”; I3 “Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes”; I4 “Tento não me envolver em conflitos”; I5 “Procuro examinar os problemas em conjunto de uma forma Exaustiva”; I6 “Tento identificar o que há de errado na posição do outro”; I7 “Procuro promover a harmonia”; I8 “Negocio para obter parte daquilo que proponho”; I9 “Evito abrir discussões sobre aspetos controversos”; I10 “Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho a fim de resolver os pontos em discórdia”; I11 “Gosto de vencer uma discussão”; I12 “Alinho com as sugestões dos outros”; I13 “Procuro um meio-termo para resolver os desacordos”; I14 “Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar melindres”; I15 “Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas”; I16 “Tenho dificuldade em admitir que estou errado”; I17 “Procuro ajudar os outros a evitar a “perda de postura””; I18 “Saliento as vantagens de “dar e receber””; I19 “Encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da Controvérsia”; e I20 “Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de Vista”. Para cada uma das subescalas que avaliam os tipos de estratégias de gestão de conflitos, foram calculadas as respetivas pontuações totais. Os dados foram analisados utilizando, entre outros métodos de análise estatística, testes não

paramétricos (e.g., teste U de Mann-Whitney, teste de Kruskal-Wallis) e o coeficiente de correlação de Spearman.

Resultados

Nesta secção, apresentam-se os resultados relativos a cada uma das cinco estratégias de gestão de conflitos, tendo em consideração as respostas mais frequentes dadas aos itens componentes de cada uma dessas estratégias. No que concerne à estratégia denominada por imposição, os comportamentos menos adotados foram os correspondentes aos itens I11 (raramente: 92.6%) e I16 (raramente: 63%), sendo ainda de referir que os itens em que a resposta predominante incidu na categoria “por vezes” foram os itens I1 (55.6%) e I6 (51.9%). No caso da estratégia de compromisso, as respostas mais frequentes foram as seguintes: “por vezes” no caso dos itens I13 (59.3%) e I18 (51.9%); “raramente” no caso do item 8 (44%); e “sempre” no caso do item 3 (59.3%). No que respeita à estratégia de integração as respostas mais frequentes foram as seguintes: “por vezes” no caso dos itens I10 (59.3%), I15 (53.8%) e I20 (44.4%); e “sempre” no caso do item 5 (66.7%). No que concerne à estratégia de acomodação as respostas mais frequentes foram as seguintes: “por vezes” no caso dos itens I2 (73.1%), I12 (77.8%) e I17 (73.1%); e “sempre” no caso do item 7 (81.5%). Finalmente, no caso da estratégia de evitamento, as respostas mais frequentes foram as seguintes: “por vezes” no caso dos itens I4 (51.9%), I14 (70.4%) e I19 (40.7%); e “sempre” no caso do item 9 (50%). Na Figura 1 são apresentados os diagramas de extremos e quartis referentes às pontuações obtidas nas cinco estratégias de gestão de conflitos.

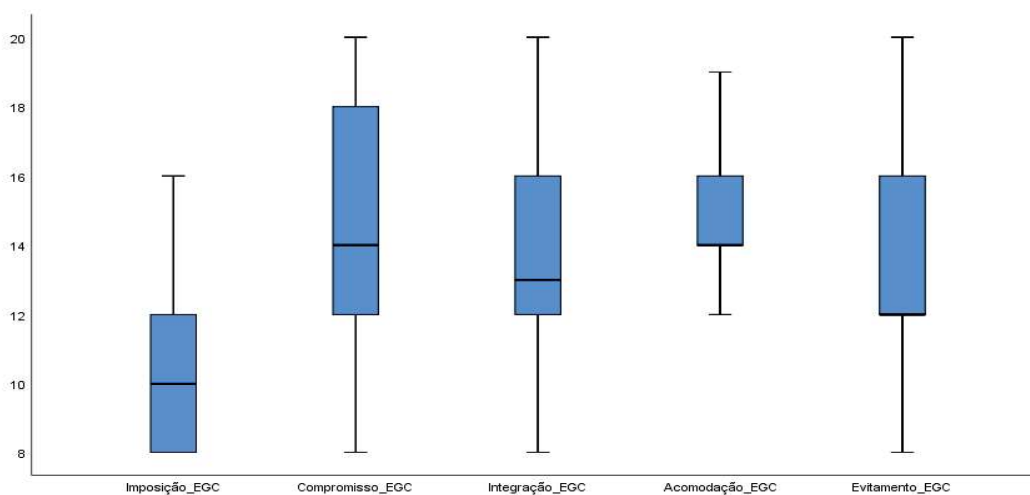


Figura 1. Diagrama de extremos e quartis: Pontuações obtidas nas estratégias de gestão de conflitos

Constatou-se que as pontuações obtidas pelos colaboradores deste setor, no que concerne às estratégias de gestão de conflitos adotadas, foram mais homogêneas no caso da estratégia de acomodação (média=14.44, DP=1.973) e mais heterogêneas no caso da estratégia de evitamento (média=13.44, DP=3.389). A estratégia em que a pontuação média foi mais baixa foi a da imposição (média=10.74, mediana=10).

Para se aferir as hipóteses de investigação, H1 e H2, no caso dos colaboradores do setor hoteleiro, dado que as pontuações referentes às estratégias de gestão de conflitos não seguem a distribuição normal, segundo o teste de Kolgomorov-Smirnov, aplicou-se o teste U de Mann-Whitney ou o teste de Kruskal Wallis, consoante o número de grupos definidos pelas categorias das variáveis independentes. Apresentam-se na Tabela 1 apenas os resultados relativos às diferenças estatisticamente significativas entre esses grupos, considerando um nível de significância de .05.

Tabela 1

Resultados do teste U de Mann-Whitney e do teste de Kruskal Wallis

Variáveis independentes	Imposição	Compromisso	Integração	Acomodação	Evitamento
sexo	p=.048	p=.004	p=.025	não	p=.040
Faixa etária	não	não	p=.000	p=.000	p=.000
Escolaridade	p=.046	não	p=.000	p=.000	p=.000
Antiguidade	p=.002	não	não	não	p=.000
Teve conflitos	p=.001	p=.000	não	não	não
Satisfação laboral	p=.000	p=.002	p=.000	p=.001	p=.000

Constatou-se que no caso da estratégia de imposição, os indivíduos do sexo masculino, os que têm o ensino superior, os que trabalham há mais de 1 ano no setor hoteleiro, os que já vivenciaram conflitos no trabalho e os que se encontram numa situação de satisfação laboral elevada são os que mais pontuaram nesta estratégia (valores das médias das ordens mais elevados), isto é os que mais procuram satisfazer os seus próprios interesses, descurando os interesses de terceiros, comparativamente aos restantes colaboradores.

No caso da estratégia de compromisso, os indivíduos do sexo masculino, os que já se confrontaram com conflitos no trabalho e os que manifestaram níveis elevados de satisfação laboral são os que mais pontuaram nesta estratégia, isto é, os que mais tendem a satisfazer as suas

necessidades, através de um conjunto de sacrifícios e cedências feitas pelas partes interessadas, em comparação com os outros colaboradores.

No caso da estratégia de integração, os indivíduos do sexo masculino, os com 35 anos ou menos, os que têm habilitações literárias entre o 9.º ano e o 12.º ano de escolaridade e os que exprimem níveis elevados de satisfação laboral são os que mais pontuaram nesta estratégia, isto é, os que mais se preocupam com os seus interesses e com os dos outros, comparativamente aos restantes.

No que se reporta à estratégia de acomodação, os colaboradores com 36 anos ou mais, os que têm o 2.º ciclo do ensino básico ou menos e os que expressam níveis elevados de satisfação laboral são os que mais procuram satisfazer os interesses dos outros, comparativamente aos demais colaboradores.

No caso da estratégia de evitamento, os colaboradores do sexo masculino, os com 35 anos ou menos, os que têm entre o 9.º ano e o 12.º ano de escolaridade, os que trabalham há menos de 1 ano no setor hoteleiro e os que expressam uma satisfação laboral muito elevada são os que mais pontuaram nesta estratégia, isto é, os que mais tendem a ignorar ou negligenciar os interesses de ambas as partes.

No que concerne à avaliação da hipótese 3, foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significativa somente entre as pontuações obtidas na estratégia de evitamento e os níveis de satisfação profissional ($r_s=.201$, $p=.03$), o que significa que quanto mais os colaboradores se encontram satisfeitos profissionalmente mais estes tendem a adotar a estratégia de evitamento.

Constatou-se ainda a existência de correlações positivas e estatisticamente significativas entre as pontuações referentes à estratégia de compromisso e: as pontuações da estratégia de acomodação ($r_s=.607$, $p=.00$); as pontuações da estratégia de integração ($r_s=.607$, $p=.00$), o que significa que os que tendem a pontuar mais na estratégia de compromisso tendem também a pontuar mais na estratégia de acomodação, assim como na estratégia de integração.

Após a recodificação das pontuações obtidas, em cada uma das estratégias de gestão de conflitos em duas categorias (Baixo (B), Alto (A)), tendo como pontos de corte os respetivos valores da mediana, foi aplicado o teste de independência do qui-quadrado, de forma a se identificar as variáveis cujas associações com as pontuações, assim recodificadas, são estatisticamente significativas, considerando um nível de significância de .05. Os resultados indicaram que todas

estas variáveis apresentam pelo menos uma associação estatisticamente significativa com pelo menos uma das restantes ($p < .05$).

Com o intuito de se ter uma perspectiva global das inter-relações que se podem estabelecer entre as várias estratégias de gestão de conflitos e algumas das variáveis sociodemográficas e profissionais, foi aplicada a Análise de Correspondências Múltiplas (ACM), considerando como variáveis ativas as pontuações referentes às estratégias de gestão de conflitos, após a sua recodificação em duas categorias, o sexo, a faixa etária, o nível de escolaridade, a antiguidade no setor, o nível de satisfação laboral e ainda a variável “já teve conflitos na atividade laboral?”.

Na Tabela 2 estão sintetizados os principais resultados obtidos com base nas quantificações das categorias das variáveis. No seu conjunto, as duas primeiras dimensões explicam cerca de 42.5% da variação dos dados (1ª dimensão: 22.5%; 2ª dimensão: 20%).

Tabela 2

Resultados referentes às quantificações das categorias das variáveis nas dimensões 1 e 2

Dimensão	Variáveis	Quantificações negativas	Quantificações positivas
1	Faixa etária	35 anos ou menos	36 anos ou mais
1	Escolaridade	3º ciclo a 12º ano	2º ciclo ou menos
1	Satisfação profissional	Muito elevada	Elevada
1	Imposição	Baixo	Alto
2	Sexo	Masculino	Feminino
2	Antiguidade	Menos de 1 ano	Mais de 1 ano
2	Teve conflitos laborais	Sim	Não
2	Compromisso	Ato	Baixo
2	Integração	Alto	Baixo
2	Acomodação	Alto	Baixo
2	Evitamento	Alto	Baixo

A primeira dimensão é estruturada principalmente pelas variáveis “Faixa etária”, “Escolaridade”, “Satisfação profissional (laboral)” e “estratégia de imposição”, enquanto as variáveis mais revelantes para a segunda dimensão são o sexo, a antiguidade laboral no setor, teve conflitos laborais e as ligadas às estratégias de compromisso, integração, acomodação e evitamento. As informações apresentadas na Tabela 2 são visualizadas num gráfico bidimensional (Figura 2), que mostra a projeção das categorias dessas variáveis, permitindo assim uma rápida perceção das associações existentes entre estas. A partir do mapa perceptual, apresentado na Figura 2, fazendo uma leitura da esquerda para a direita, constata-se que a primeira dimensão opõe essencialmente os colaboradores mais jovens (35 anos ou menos), os que possuem entre o 3.º ciclo do ensino básico e o 12.º ano ou equivalente e os que exprimiram níveis muito elevados de satisfação laboral (à

esquerda do gráfico) – aos colaboradores mais velhos (36 anos ou mais), aos com habilitações literárias mais baixas (2.º ciclo ou menos), aos que já tiveram conflitos laborais, aos que obtiveram pontuações codificadas na categoria “Alto” na estratégia de imposição (à direita). Fazendo a leitura de baixo para cima, verifica-se que a segunda dimensão opõe, sobretudo, os colaboradores do sexo masculino, os que têm menos de 1 ano de serviço no setor, os que já se confrontaram com conflitos laborais e os que pontuaram na categoria “Alto” nas estratégias de evitamento e de imposição (parte inferior do gráfico) – aos colaboradores do sexo feminino e aos que pontuaram na categoria “Baixo” nas estratégias de compromisso, acomodação e de evitamento (parte superior).

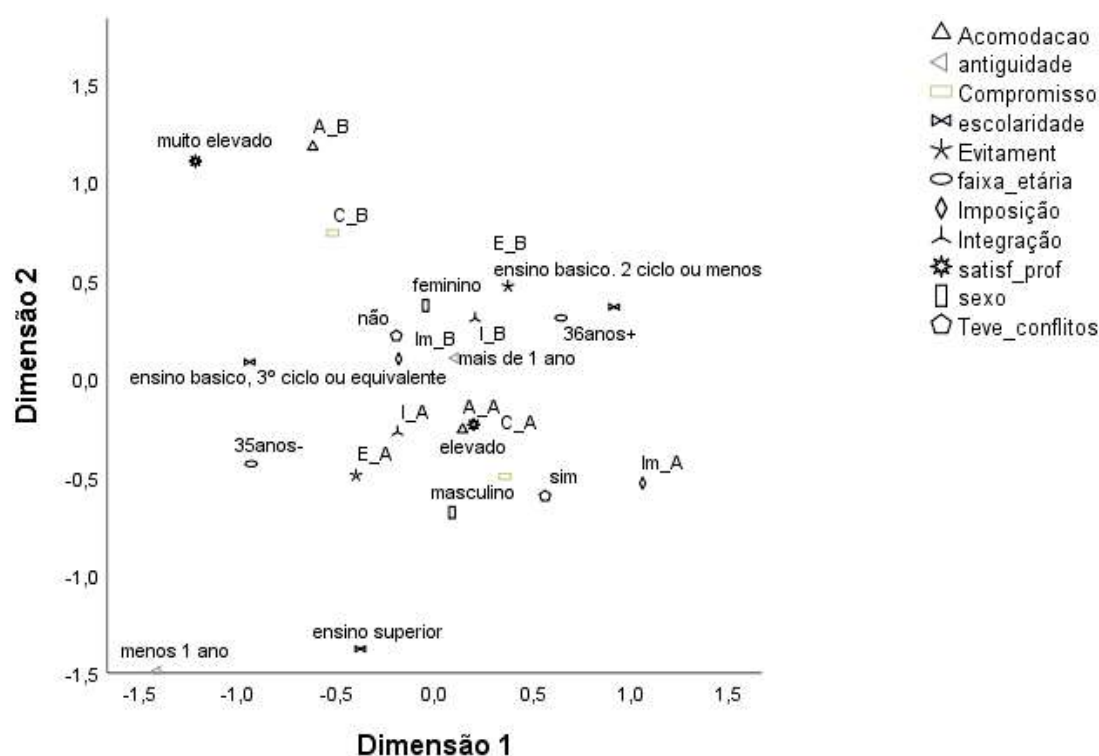


Figura 2. Mapa perceptual resultante da ACM: *Variable Principal Normalization*

Considerações finais

No que concerne às respostas dadas ao conjunto dos vinte itens, constatou-se que naqueles em que a maioria dos colaboradores selecionaram a opção de resposta “sempre”, como sucedeu no caso das questões, “Procuro promover a harmonia”, “Tento não me envolver em conflitos” e “Tento chegar a um compromisso para ambas as partes”, foram os colaboradores do sexo masculino aqueles que revelaram maiores níveis de concordância, comparativamente aos do sexo feminino.

Os colaboradores mais novos (com 35 anos ou menos) evidenciaram uma maior capacidade negocial e de gestão de conflitos de forma partilhada, em comparação com os colaboradores de idade mais avançada (36 anos ou mais). As pontuações mais elevadas foram as referentes à estratégia de compromisso, o que indicia que os colaboradores tendem a satisfazer as suas necessidades, através de um conjunto de cedências feitas pelas partes em conflito, enquanto as pontuações totais menos elevadas foram as respeitantes à estratégia de imposição, a qual tem grande relevância a nível da satisfação dos interesses dos próprios, negligenciando os interesses de terceiros. É, ainda, de salientar que foram os colaboradores com satisfação profissional de nível elevado aqueles que obtiveram pontuações mais elevadas na maioria das estratégias para a gestão de conflitos (imposição, compromisso, integração e acomodação), enquanto no caso da estratégia de evitamento foram os indivíduos com níveis muito elevados de satisfação profissional os que pontuaram mais.

Com base nas proximidades entre as categorias das variáveis, detetaram-se perfis distintos de colaboradores, verificando-se, por exemplo, que os colaboradores com pontuações mais elevadas (Alto) nas estratégias de imposição, acomodação, integração e evitamento são tendencialmente os do sexo masculino, os mais jovens (com 35 anos ou menos), os mais escolarizados (com pelo menos o 3º ciclo do ensino básico) e os que já viveram situações de conflito laboral. Em síntese, perceber a relevância de uma boa gestão de conflitos e da satisfação profissional dos seus colaboradores contribui para uma gestão preventiva de potenciais problemas que possam vir a correr num determinado contexto organizacional.

Referências

- Chinyowa, K. (2013). Exploring Conflict-Management Strategies through Applied Drama: An Wits University Case Study. In Barnes, H. (ed.). *Arts Activism, Education and Therapies: Transforming Communities across Africa*, 44, 39 – 54.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

- Karakus, M. & Savas, A. C. (2012). The effects of parental involvement, trust in parents, trust in students and pupil control ideology on conflict management strategies of early childhood teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 2977-2985.
- Jameson, J. K. (1999) Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10 No.3, 268-294. <https://doi.org/10.1108/eb022827>
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (xxv), 295-305.
- Morberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Munduate, L, Ganaza, J & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), 47-68.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. (2001). *Managing conflict in organizations* (3^a Ed.). London: Quorum Books.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizations Behavior*, 13 (3), 265-274.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28.