

Conflito organizacional e satisfação dos Recursos humanos: Um estudo de caso

Dissertação de Mestrado

Catarina Alexandra Almeida Silva

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Conflito organizacional e satisfação dos Recursos humanos: Um estudo de caso

Dissertação de Mestrado

Catarina Alexandra Almeida Silva

Orientadores

Prof.^a Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

O dia-a-dia nas organizações e a diversidade de personalidades que trabalham em conjunto é um cenário perfeito para a criação de certas divergências que, se não forem tratadas, podem gerar conflitos que colocam em risco a organização. É por isso que nos últimos tempos a gestão de conflitos se tornou parte fundamental para o sucesso. Afinal de contas, é preciso entender que divergências fazem parte da rotina das organizações, mas gestores e líderes precisam saber os limites para que discordâncias e ideias diferentes não se tornem motivo de desequilíbrio e problemas sérios.

Este trabalho pretende abordar um conjunto de temáticas relacionadas com a forma como o colaborador vê a organização, de modo a aferir a importância que os colaboradores dão à gestão de conflitos numa organização, assim como analisar a satisfação no trabalho e o envolvimento com o mesmo.

Para conseguir responder ao objetivo central foi aplicado um questionário aos colaboradores de uma organização pública.

Através dos resultados obtidos conseguiu-se detetar qual a estratégia de gestão de conflitos, qual a dimensão da (in)satisfação profissional e qual a dimensão da escala de engajamento mais utilizadas pelos colaboradores na organização. Ainda, se detetou a existência de uma correlação (ou associação) significativa entre algumas (categorias de) variáveis.

Palavras-chave: conflito, gestão de conflito, (in)satisfação no trabalho, organização.

ABSTRACT

The daily routine in organizations and the diversity of personalities that work together is a perfect scenario for the creation of certain differences that, if not dealt with, can generate conflicts that put the organization at risk. That's why conflict management has become a fundamental part of success in recent times. After all, it is necessary to understand that differences are part of the organizations routine, but managers and leaders need to know the limits so that disagreements and different ideas do not become a reason for imbalance and serious problems.

It is intended to address a set of issues related to how the employee sees the organization, to assess the importance that employees give to conflict management in an organization, as well as to analyze job satisfaction and involvement with it.

In order to be able to respond to the main objective, a questionnaire was applied to employees of a public organization.

Through the results obtained, it was possible to detect which is the conflict management strategy, which is the dimension of professional (dis)satisfaction, and which is the dimension of the scale of involvement most used by employees in the organization. Still, it was detected the existence of a significant correlation (or associaton) between some (categories of) variables.

Keywords: conflict, conflict management, job (dis)satisfaction, organization.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço com enorme alegria a todas as pessoas e instituições que me ajudaram e contribuíram, de forma direta ou indireta, para o meu sucesso e da presente dissertação. Esta dissertação é o culminar de muito estudo, o fim de uma etapa e o começo de outra, o mercado de trabalho.

Aos meus orientadores, um muito obrigado não chega para agradecer a vossa dedicação, incentivo e motivação, bem como toda a ajuda que me facultaram e a disponibilidade que tiveram para comigo.

Agradeço, também, à minha família que me ajudou sempre, naquilo que podia e foi compreensiva com os dias menos bons com que me deparei. Destaco as minhas irmãs, o meu namorado e a minha sogra 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, apoiando-me nas dificuldades, dando-me soluções e uma força enorme.

Também são dignos de um grande agradecimento os meus amigos diretos e colegas de mestrado pela amizade, pelo companheirismo e pela ajuda.

Quero agradecer ao conselho de gestão da organização pública em estudo por me ter permitido fazer esta investigação. Foi, sem dúvida, uma ótima oportunidade que me deram e um muito obrigado por todo o apoio, o que me permitiu fazer um trabalho do qual muito me orgulho.

Por fim, aos participantes do estudo que colaboraram e possibilitaram a realização desta investigação.

A todos, o meu agradecimento e o meu sincero bem-haja.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE TABELAS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1 Organização.....	4
2.1.1 Conceito de organização.....	4
2.1.2 Estrutura organizacional	8
2.1.3 Tipos de estrutura organizacional	9
2.2 Conflito.....	11
2.2.1 Conceito de conflito.....	11
2.2.2 Conflitos – oportunidade/risco	13
2.2.3 Tipologia de conflito.....	15
2.2.4 Gestão de conflitos	16
2.2.5 O papel do gestor na resolução dos conflitos	17
2.2.6 Estratégias de resolução de conflitos.....	19
2.3 Satisfação no trabalho	23
2.3.1 Conceito	24
2.3.2 Satisfação/ produtividade.....	24
2.3.3 Influências da satisfação profissional	26
2.3.4 Consequências da insatisfação profissional.....	28
CAPÍTULO III – MÉTODO	30
3.1 Questão de investigação, objetivos e hipóteses a testar.....	30
3.2 Instrumentos	31
3.3 População e amostra	34
3.4 Técnicas estatísticas utilizadas	34
3.5 Caracterização da amostra	36
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1 Estatística descritiva	39
4.2 Estatística inferencial.....	53
4.3 Análise de perfis na gestão de conflitos pelos funcionários da organização..	56
CONCLUSÃO.....	59
BIBLIOGRAFIA	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Efeitos positivos e negativos do conflito	14
Tabela 2. Escala de 14 itens - Estratégias de gestão de conflitos	39
Tabela 3. Distribuição dos estilos de gestão de conflitos (dimensões) pelas questões ..	40
Tabela 4. Escala de 20 itens - estratégias de gestão de conflito	41
Tabela 5. Distribuição dos estilos de gestão de conflitos (dimensões) pelas questões ..	42
Tabela 6. Estatísticas referentes às dimensões da escala de Gestão de conflitos	44
Tabela 7. Escala de Satisfação profissional (18 itens).....	45
Tabela 8. Distribuição da satisfação no trabalho (dimensões) pelas questões	46
Tabela 9. Valores do coeficiente alpha de Cronbach Item – Total.....	47
Tabela 10. Valores do coeficiente alpha de Cronbach para cada uma das dimensões da Satisfação no Trabalho.....	48
Tabela 11. Escala de 15 itens – Satisfação profissional	48
Tabela 12. Escala de 9 itens – Escala de Engajamento do ISA.....	51
Tabela 13. Dimensões da Escala de Engajamento do ISA	51
Tabela 14. Valores do coeficiente alpha de Cronbach	52
Tabela 15. Análise da fiabilidade das dimensões da escala de engajamento ISA.....	53
Tabela 16. Resultados do teste U de Mann- Whitney ou o teste de Kruskal Wallis	53
Tabela 17. Resultados referentes às quantificações das categorias variáveis nas dimensões 1 e 2	56
Tabela 18. Resumo dos perfis	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos do conceito de organização	6
Figura 2. Resultados dos dados obtidos - características sociodemográficas (%).....	36
Figura 3. Resultados dos dados obtidos - características sociodemográficas (%).....	37
Figura 4. Opinião dos inquiridos acerca da gestão de conflitos	40
Figura 5. Escala de gestão de conflitos.....	42
Figura 6. Diagrama de extremos e quartis: Pontuações obtidas nas estratégias de gestão de conflitos	44
Figura 7. Satisfação no trabalho	46
Figura 8. Escala Geral de Satisfação	49
Figura 9. Dendrograma da escala geral de Satisfação	50
Figura 10. Distribuição dos inquiridos segundo as respostas a cada um dos itens da Escala de engajamento ISA	52
Figura 11. Mapa percetual: perfis dos colaboradores (in)satisfeitos profissionalmente	57

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O presente trabalho enquadra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Ciências Económicas Empresariais, ramo de especialização em Gestão de Recursos Humanos na Universidade dos Açores, ano letivo 2020-2021.

Esta investigação objetiva a recolha e análise de dados estatísticos, recolhidos através de questionários e, analisados através do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), com o intuito de proceder a uma avaliação “Da Gestão de Conflitos à Satisfação e Envolvimento no Trabalho”. Através destes dados será possível definir relações entre fatores sociodemográficos, estratégias de gestão de conflitos face à situação (in)satisfação e envolvimento no trabalho.

Assim, o tema abordado, de escolha pessoal, mostrou-se pertinente por tratar um conjunto de temáticas relacionadas com a forma como o colaborador vê a organização de modo a aferir a importância que os colaboradores dão à gestão de conflitos da mesma, assim como analisar a satisfação e o envolvimento no trabalho.

Atendendo à era da globalização e reestruturação competitiva em que vivemos, as empresas que obtêm maior sucesso e melhores resultados são aquelas que se preocupam com a satisfação e motivação dos seus colaboradores.

Neste paradigma de mudança, as pessoas deixam de ser vistas apenas como prestadores de serviço e passam a ser encaradas como seres humanos capazes de inovar e encontrar novas soluções, fazendo com que as organizações se tornem mais sustentáveis e mais competitivas. Contudo, a diversidade de pessoas existentes nas organizações leva ao surgimento de conflitos. Por isso, um dos grandes desafios das organizações, atualmente, é a eficaz gestão dos conflitos e a satisfação dos seus colaboradores, o que permitirá garantir o nível de competitividade da organização num mercado cada vez mais exigente.

A continuidade das empresas, no mercado, está diretamente dependente da capacidade de estas adotarem e aperfeiçoarem procedimentos marcados pela seriedade, humildade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos dos seus colaboradores. Um ambiente de trabalho conflituoso pode comprometer seriamente o rendimento da empresa e a sua competitividade no mercado, por se revelar um local de trabalho desmotivador para a maioria dos seus colaboradores que não se identificam com a missão e os valores da mesma.

Desta forma justifica-se o tema escolhido, quer pela relevância do assunto na área da gestão de pessoas, quer pela dificuldade que as empresas têm em gerir os conflitos e pela importância que se tem vindo a dar à satisfação no trabalho.

Tendo em conta que a satisfação profissional está relacionada com os comportamentos da organização, podendo contribuir para o aumento do bem-estar dos colaboradores nela inseridos, o tema da satisfação e insatisfação no trabalho é uma preocupação atual dos investigadores da área e gestores, devido à importância do mesmo (Pereira, 2010).

Perceber quais das cinco estratégias de gestão de conflitos são adotadas pelos indivíduos dentro da organização e como estas se relacionam com a satisfação no trabalho foi o fio condutor desta investigação.

Desta forma, pretende-se com este trabalho contribuir para uma melhor elucidação sobre os benefícios de uma eficaz prática de gestão de conflitos e consequente satisfação profissional numa organização, tanto para os seus colaboradores como para os gestores. Dada a sua importância, as hipóteses de investigação são:

Será que a gestão dos conflitos difere de acordo com as características dos inquiridos (sexo, faixa etária, habilitações literárias, etc.)?;

Será que a satisfação no trabalho difere de acordo com as características dos inquiridos (sexo, faixa etária, habilitações literárias, etc.)?;

Será que a gestão de conflitos está interrelacionada com a satisfação no trabalho e com o envolvimento no trabalho?

Será que a satisfação no trabalho está relacionada com o envolvimento no trabalho?

A unidade de análise da presente investigação é a opinião dos colaboradores de uma organização pública que se encontra sediada em Ponta Delgada, que integra 198 funcionários. Por motivos de garantir o anonimato e o sigilo dos participantes, não será revelado o nome da organização em estudo.

O trabalho encontra-se organizado em três partes. A primeira parte integra dois capítulos. O capítulo I apresenta a introdução e o capítulo II agrega o enquadramento teórico associado às organizações, nomeadamente, o conceito, a estrutura e os tipos de estrutura organizacional. Inclui ainda os conflitos, nomeadamente o conceito de conflito, a perspetiva deste como uma oportunidade e/ou risco, a tipologia dos conflitos e a sua gestão, bem como o papel do gestor na resolução dos mesmos e quais as estratégias de gestão de conflitos a adotar. Também refere a satisfação profissional, através do conceito,

de uma reflexão sobre a satisfação e os níveis de produtividade, influências da satisfação e consequências da insatisfação profissional.

A segunda parte, compreende o capítulo III, onde se aborda o método da investigação, apresenta-se a questão de investigação, os objetivos e as hipóteses a testar; os instrumentos; a população e a amostra; as técnicas estatísticas utilizadas e a caracterização da amostra.

Por fim, na terceira parte, nomeadamente no capítulo IV, apresentam-se os resultados mais relevantes do estudo desenvolvido no âmbito desta dissertação, com recurso à análise estatística (descritiva e inferencial) dos dados recolhidos por questionário junto dos colaboradores da organização em análise. No presente estudo foram utilizadas técnicas de análise de dados, univariada, bivariada e multivariada, tendo em atenção aos objetivos propostos no âmbito desta dissertação.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo incide sobre o estudo aprofundado das organizações, nomeadamente, o conceito, a estrutura e os tipos de estrutura organizacional. Abordam-se os conflitos, nomeadamente o conceito de conflito, a perspetiva deste como uma oportunidade e/ou risco, a tipologia dos conflitos e a sua gestão, bem como o papel do gestor na resolução dos mesmos e quais as estratégias de gestão de conflitos a adotar.

Também se refere a satisfação profissional, através do conceito, de uma reflexão sobre a satisfação e os níveis de produtividade, influências da satisfação e consequências da insatisfação profissional.

2.1 Organização

Neste ponto menciona-se o aparecimento e constante evolução do conceito de organização, bem como a estrutura organizacional e os seus tipos de estrutura.

2.1.1 Conceito de organização

Uma organização é uma entidade com uma unidade coletiva coordenada. Pode ainda dizer-se que uma organização consiste num conjunto de indivíduos com interesses em comum e que trabalham de forma organizada e hierárquica. Em qualquer sistema organizacional, os padrões de comunicação não se desenvolvem de igual forma, nem abrangem ou produzem em todos os seus elementos o mesmo resultado (Filleau & Marques-Ripoull, 2002).

Para Cunha *et al.*, (2007), as organizações são grupos de pessoas que se organizam em proveito de objetivos comuns. Estas caracterizam-se pela sua impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho.

Bilhim (2006) afirma que as organizações são compostas por “grupos de 2 ou mais pessoas”, unidas por “relações de cooperação”, das quais exigem uma “coordenação formal de acções” de forma a alcançar as metas definidas. Estas caracterizam-se ainda pela “diferenciação de funções, pela sua estrutura hierárquica e pela existência de fronteiras” (p. 22).

Desde muito cedo, houve diferentes tipos de organizações. As primeiras foram as religiosas, políticas e militares. Foi a partir da revolução francesa que surgiram outras organizações. Com a origem dos serviços públicos, houve necessidade de criar órgãos (organizações) para os novos serviços mercantis e verificar as falhas neste mercado. Era

preciso regulamentações, regras, subsídios, entre outros (Filleau & Marques-Ripoull, 2002).

De forma a obter uma melhor compreensão sobre as organizações é essencial fundamentar as suas bases. Desta forma é relevante que se salientem as visões dos autores que estudam esta temática. A existência de vários modelos teóricos, que se têm desenvolvido de diferentes maneiras, pode-se considerar como uma das dificuldades que se apresentam à definição do conceito de organização. Nesta perspetiva, explanar o conceito de organização não é tarefa fácil e muito menos consensual. As propostas apresentadas pelos autores que se dedicam ao estudo deste conceito são exibidas segundo pontos de vista e perspetivas distintas. Uma dão relevância à componente ativa e social e outras realçam aspetos materiais e técnicos (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

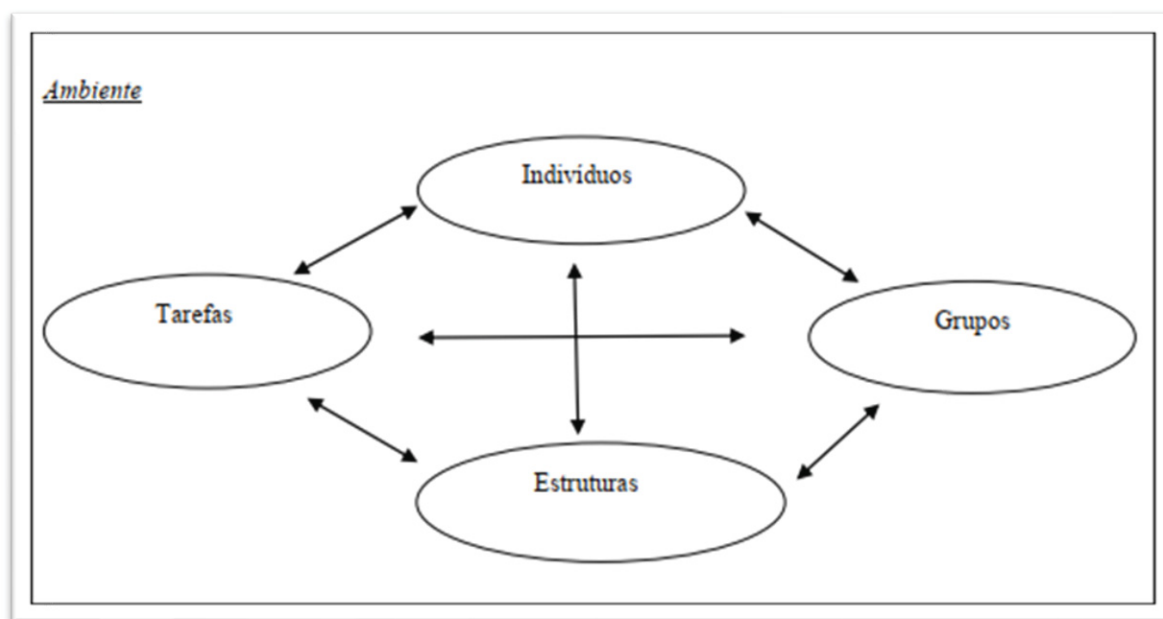
Segundo Carvalho (2009), o vocábulo organização tem origem no grego, “*organon*” e está relacionado com instrumento, utensílio. Pode dizer-se que “uma organização representa o modo em que se organiza um sistema, simplificando o alcance de determinados objetivos, com o propósito de criar instrumentos de gestão capazes de suprir as lacunas das pessoas que nela trabalham” (p. 115).

Giddens (2000), declara que “uma organização é um vasto grupo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objetivos específicos (...)”. Quer isto dizer que existe uma grande assunção de grande associação de indivíduos, por parte das organizações. Esta grande associação existe com o propósito de alcançar determinados objetivos (pp. 348-349).

Para Ferreira *et al.* (2001), são inúmeras as definições deste conceito de organização podendo ser dividido em duas esferas: uma mais relativa aos termos materiais e técnicos da definição (como por exemplo conjunto de equipamentos e processo de alteração, de meios técnicos e financeiros, entre outros) e outras mais direcionadas para a vertente ativa e social do conceito (como por exemplo conjunto de pessoas estruturadas e providas de objetivos). Expõem 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” (pp. 259-260).

Posto isto, é apresentado o seguinte esquema que contempla os princípios para a definição do conceito de organização.

Figura 1. Elementos do conceito de organização



Fonte: Ferreira *et al.* (2001, p. 261).

- **As Tarefas** englobam o trabalho que é necessário realizar de forma a atingir as metas. Estas variam consoante a complexidade e competências necessárias.
- **Os Indivíduos** variam consoante as suas capacidades e conhecimentos, atitudes e comportamentos.
- **Os Grupos** são compostos por duas, ou mais pessoas que interagem entre si. As Estruturas dizem respeito ao arranjo e estruturação dos meios utilizados para obter os fins.
- **O Ambiente** é onde a organização funciona.

No seguimento, Teixeira (2005) também diz que: “qualquer organização é composta por duas ou mais pessoas, que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem objetivos comuns”. De acordo com este autor, são três os fatores que definem a existência das organizações, tais como as razões sociais, as razões materiais e o efeito de sinergia (p. 24).

Segundo Bilhim (2006), “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”. É possível concluir que as

organizações, segundo este autor, são caracterizadas por “grupos de duas ou mais pessoas”, que atuam com relações de cooperação entre si (pp. 21-22).

Para Ferreira *et al.* (2001, p. 274), organização é “como um sistema aberto, social e técnico cujo funcionamento assenta num conjunto estruturado de papéis organizacionais”.

Enquanto que, para Filleau e Marques-Ripoull (2002) uma organização precisa de ter uma razão para explicar o seu funcionamento, isto é uma razão de ser, um conjunto de objetivos e interesses que tanto os criadores como os membros desta identificam. Desta forma, uma organização resulta de um conjunto de membros que se integram num bom funcionamento.

Há uma hierarquização numa organização. Esta remete para a divisão de tarefas que são repartidas entre os funcionários/membros da organização, há uma coordenação de tarefas com um sistema de autoridade. Para existir um bom funcionamento numa organização é necessário haver um conjunto de regras, de forma a provocar estabilidade entre os membros. As organizações não são todas iguais, umas são mais rígidas do que outras, com diferentes objetivos e interesses (Filleau & Marques-Ripoull, 2002).

Existem várias teorias que caracterizam as organizações, referentes aos diferentes conhecimentos adquiridos sobre o funcionamento destas, as formas como são dirigidas, o grau de complexidade das regras estabelecidas, a comunicação entre os membros, entre outros aspetos (Filleau & Marques-Ripoull, 2002).

Estas teorias resultam para uma melhor eficácia para a análise dos factos de cada organização. Deste modo, a sociologia como outras ciências sociais têm contribuições nas organizações. A sociologia interessa-se pelos factos sociais que as caracterizam. Foi a partir da 2.^a Guerra Mundial que a sociologia deu mais importância às organizações (Filleau & Marques-Ripoull, 2002).

Esta ciência social, desenvolve-se a partir daquele marco, em particular de métodos gerais que incidem nas soluções imediatas para os problemas organizacionais concretos. Começou por se estudar a inserção do coletivo de trabalho, ou seja, abordam-se as questões de coerência global e de integração dos subconjuntos no todo (Filleau & Marques-Ripoull, 2002).

Na perspetiva de Cunha *et al.*, (2007, p. 38) as organizações são “conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns” e estas organizações possuem qualidades, tais 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 delineados e determinados), eficiência (usar os recursos de forma infalível), fronteiras (por exemplo, diferenciação entre colaboradores e visitantes), controlo (têm um sistema de controlo interno) e trabalho (é a atividade primordial da organização).

Posteriormente à apresentação de diversas definições do conceito de organização é importante salientar a existência de dois tipos de organizações: empresariais e não empresariais. Este estudo baseia-se nas organizações não empresariais que têm como desígnio satisfazer as necessidades ou defender os interesses de um conjunto específico de pessoas ou da sociedade em geral, são exemplos disso os hospitais, as escolas, as associações ou clubes desportivos, entre outros.

2.1.2 Estrutura organizacional

No seguimento do ponto anterior, é possível afirmar que, as várias definições de organização refletem a importância do relacionamento entre os membros da mesma.

Para Cunha *et al.*, (2007, p. 605), a estrutura organizacional equivale ao “modo como a organização divide o trabalho em múltiplas tarefas” e à “forma como estabelece a coordenação entre elas”.

Em suma, os autores anteriormente referenciados assumem a existência de três atributos essenciais na estrutura organizacional, são eles a complexidade (abrange os diferentes níveis de especialização, divisão do trabalho e níveis de hierarquia), a formalização (regras e condutas) e centralização (onde se concentra o poder de decisão).

Segundo Teixeira (2005), a estrutura organizacional diz respeito a um aglomerado de relações entre os grupos e os indivíduos constituintes da organização. São delineadas as obrigações dos elementos da organização e as formas de colaboração entre os diversos elementos, é geralmente apresentada sob a forma de um gráfico chamado organograma.

Para além dos dois tipos de organizações (empresariais e não empresariais), anteriormente referidas, podem-se ainda mencionar outros dois tipos de organizações em que estas estruturas organizacionais se estabelecem, organizações mecanicistas e orgânicas.

A estrutura mecanicista tem como características “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”. Por outro lado, 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” (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 304).

Para Terra (2001), o modelo estritamente burocrático de organização está a revelar-se cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. As empresas burocráticas (ou mecanicistas) estão, regra geral, em ambiente relativamente estável enquanto aquelas que rompem com o paradigma burocrático (orgânicas ou pós-empresendedoras) estão, sistematicamente, em sectores mais dinâmicos e intensivos em conhecimento.

2.1.3 Tipos de estrutura organizacional

Apesar da existência de diversas estruturas organizacionais, não é possível dizer que existe um exemplo perfeito e imutável porque as organizações estão em constante mudança. Em seguida abordam-se seis tipos de estruturas organizacionais.

Segundo Teixeira (2005), a estrutura simples é típica das empresas familiares e de pequenas empresas em que é constituída pelo gestor que é (normalmente) o proprietário/patrão e pelos seus empregados. Aqui o gestor assume toda a responsabilidade e a supervisão. Tem como vantagem o contacto direto entre gestor e empregados. Em contrapartida, tem como desvantagem a perda de eficiência, quando a empresa se expande de forma significativa, pois torna-se mais difícil exercer controlo.

A estrutura funcional é também atributo das empresas de pequena dimensão com uma certa variedade de serviços. Esta determina a divisão do trabalho por departamentos ou áreas funcionais, onde cada departamento é dirigido por um especialista da área. A coordenação dos diversos departamentos fica a cargo dos gestores de topo. Existe pouca comunicação entre departamentos, havendo mais uma comunicação entre subordinado e chefe (Cunha *et al.*, 2007).

Conforme Ferreira *et al.* (2001, p. 303) a 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 standardização dos resultados é o principal

mecanismo de controlo, descentralizando nos responsáveis pelas divisões os pormenores operacionais”. Este tipo de estrutura pode ser observado em grandes empresas com filiais.

A estrutura organizacional por projetos diz respeito a um ou mais projetos. Tem um cariz temporário porque após terminarem os projetos, a equipa é dissolvida uma vez que tinha sido formada de acordo com o projeto em questão. É, por exemplo, uma estrutura utilizada por empresas de construção e empresas de consultoria. Como vantagens há que referir um melhor acompanhamento dos resultados e uma melhor definição dos prazos e objetivos. Ao nível das desvantagens, ressaltar a dupla execução de tarefas que aumentam os custos.

Posteriormente desenvolveu-se ainda o tipo de estrutura matricial, que apresenta para a organização uma maior flexibilidade e é uma boa alternativa para a estrutura por projetos. Este modelo é o resultado da junção das últimas duas estruturas citadas acima: funcional e divisional. Sendo este modelo o resultado de duas estruturas, engloba também as vantagens e desvantagens destas mesmas estruturas. 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”. Esta estrutura tem por base uma autoridade dual (vertical e horizontal) e o equilíbrio de poder. Através das linhas de autoridade vertical (gestores funcionais) e as de autoridade horizontal (gestores de projeto, programas, entre outros), salienta-se que os colaboradores de uma organização podem ter dois chefes (um diz uma coisa e o outro diz outra, o que gera desentendimentos). Podemos indicar este tipo de estrutura para organizações mais complexas e ou orientadas por projetos.

Como vantagens deste modelo denota-se a tomada de decisões de forma mais rápida e uma maior produtividade e lucratividade. Mas como possíveis desvantagens podemos referir que “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 *et al.*, (2007, p. 619).

A estrutura em rede tem-se tornado cada vez mais comum e ganho novas formas com o crescimento da internet e das ocupações estilo *home office*. Cunha *et al.*, (2007, p. 620) refere que “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 vantagens destaca-se a flexibilidade, uma atuação ampla e baixo custo administrativo. Por outro lado, como desvantagens temos o afastamento físico, uma vez que os funcionários podem não se apropriar da cultura da organização e a dependência de sistemas ou meios eletrônicos para comunicação e troca pode acabar interferindo negativamente no andamento do trabalho.

Após análise desta estrutura, podemos afirmar que as organizações são constituídas e modificadas por indivíduos. É através dos diferentes tipos de estrutura que as organizações podem adequar a forma como gerem os seus colaboradores e a maneira de permanecer e atuar posição perante o mercado de trabalho.

2.2 Conflito

O presente ponto 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.

2.2.1 Conceito de conflito

O entendimento de conflito, no contexto das Ciências Organizacionais, é algo que gera diferentes concepções. Estas, apontam para pontos comuns, no que toca à sua definição (Dimas *et al.*, 2005).

Beck (2009) assume que conflitos e desacordos estão presentes desde o início da humanidade e que estes estão naturalmente envolvidos na vida dos seres humanos. São também indispensáveis ao desenvolvimento e evolução nos planos, social, político e familiar. Cada indivíduo é único e tem uma história de vida única e diferenciada das demais o que provoca, na vida em sociedade, focos de desentendimento.

Para iniciarmos a definição de conflito é necessário diferenciá-lo do conceito de desacordo. Falar em conflito pode representar guerra, luta, ideias ou ideologias diferentes, por outro lado, o desacordo refere-se a divergências entre opiniões e quando bem desenvolvidas conduzem a uma melhor produtividade. Os conflitos surgem em todas as situações onde se verifique algum tipo de desacordo.

De acordo com Cunha *et al.*, (2007), dentro da realidade organizacional e social existe uma realidade incontornável que é o conflito. A ideia nociva de que a existência de um conflito é prejudicial e que leva à inexistência de estratégias que o possam evitar tem vindo a perder força. Desta forma, surge a ideia de que um conflito no seio organizacional possui vantagens e desvantagens consoante as circunstâncias e aplicações.

O conflito origina-se quando existe a imprescindibilidade de optar entre situações arduamente difíceis de compatibilizar. É, então, um confronto de motivos ou de informações distintas, de uma competição entre pessoas, forças ou ideias. Esta desarmonia ocorre quando existem perspectivas, interesses ou objetivos díspares face a pessoas, objetos ou opiniões. No entanto, também podem existir conflitos criados por interesses iguais.

Neste caso podemos considerar que existe concorrência ou competição e são vários os exemplos que podemos apresentar, tais como, disputas por heranças, concorrência no trabalho, conflitos em divórcios, entre outros. Ou seja, o conflito surge quando existe resistência ou indecisão entre tendências ou impulsos opostos dentro de um indivíduo, entre vários indivíduos, equipas ou organizações.

McIntyre (2007, p. 297) refere 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”. Para o autor, 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”.

Para Beck (2009), embora o conflito seja considerado como um aspeto negativo dentro das organizações, motivado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos expõem que este fenómeno também pode ser utilizado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança.

Estes autores inferem que o conflito não é apenas uma discórdia ou uma 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).

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).

Alguns autores defendem que os conflitos são instigadores da mudança individual e organizacional, pois podem incentivar o debate de ideias e a curiosidade, contribuindo para solucionar os problemas ou conflitos de forma criativa.

Neste sentido, segundo esta perspetiva, o conflito é positivo e funcional se contribuir para a melhoria da organização. Em contrapartida, se o conflito lesar o bom desempenho da organização este é disfuncional - negativo. De acordo com esta ideologia, o conflito saudável reflete-se numa gestão efetiva e eficaz de uma organização.

Segundo Moscovici (2008), quando ocorre um conflito este é caracterizado por ideias contrárias entre os indivíduos que se colocam em posições divergentes que são indispensáveis para a vida em grupo.

2.2.2 Conflitos – oportunidade/risco

Como já foi referido, o conflito numa organização pode ser uma oportunidade, e nesse sentido, pode ser benéfico e construtivo originando criatividade e mudança, ou pode ser um risco e, neste âmbito, ser prejudicial e destrutivo originando situações negativas.

Estas vantagens (oportunidades) ou desvantagens (riscos) 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.

Segundo Chiavenato (2002), o conflito construtivo ou funcional “desperta os sentimentos, estimula energias, fortalece sentimentos de identidades com os objectivos e interesses, chama a atenção para os problemas e testa a forma como são ajustadas as diferenças entre as partes envolvidas” (Chiavenato cit. por Beck, 2009, p. 19).

Portanto, quando este é positivo contribui para aperfeiçoar a qualidade das decisões, quando incita a criatividade e a inovação, desperta o interesse e a curiosidade entre os membros do grupo, cria um ambiente de mudança e promove que as tensões sejam libertadas.

Constata-se que os trabalhadores dão o seu melhor quando existe companheirismo e amizade (cooperação) no local de trabalho. A tabela 1 apresenta os efeitos positivos e

negativos do conflito, nomeadamente, as oportunidades e os riscos do conflito, mencionados por alguns autores.

Tabela 1. Efeitos positivos e negativos do conflito

Efeitos Positivos e Negativos do Conflito	
Positivos	Negativos
Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.	Destrói a moral dos grupos e organizações.
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 stress, podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica).
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.
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).
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
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 turnover.
Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente.	Reduz o empenhamento organizacional.

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

Através das oportunidades e/ou dos riscos dos conflitos conclui-se que todo o acontecimento de conflito acaba com resultados que podem atingir tanto a organização no seu todo, como os indivíduos relacionados com o conflito. Numa organização, o conflito pode ter carácter positivo, como também negativo, pelo uso de estratégias traiçoeiras.

Desta forma, os conflitos, se forem percecionados e solucionados pelo envolvidos trazem aspetos positivos e produtivos, tais como: favorecer a comunicação intergrupala, a

compreensão mútua e a cooperação Intra grupal; a mudança; maior aceitação de decisões; incremento de níveis de criatividade, entre outros, contribuindo, assim, para um melhor desempenho dos colaboradores, dos grupos e da organização. Por outro lado, podem trazer efeitos negativos se forem negados e ignorados, pois voltarão a aparecer. Conclui-se, portanto, que os conflitos, na realidade, não são maus. O que é imprescindível é orientar os conflitos para que estes sejam construtivos em vez de negativos.

Para Cunha *et al.*, (2007) aquilo que é entendido não são conflitos excessivos nem um nível baixo de conflitos, mas sim um nível moderado dos mesmos. Havendo um nível excessivo de conflitos, pode conduzir a situações de *stress* e causar dificuldades no entendimento e cooperação dos trabalhadores. Pelo contrário, um nível baixo de conflitos, torna os indivíduos apáticos, baixa os níveis de empenho e de incentivo. Desta forma, a moderação, é o melhor cenário uma vez que incita a inovação e criatividade e melhora a tomada de decisões e o empenho.

2.2.3 Tipologia de conflito

Por vezes, os conflitos no local de trabalho, passam despercebidos por estes serem originados por diferentes hábitos, personalidades ou ideologias. É possível designar nomear os conflitos de acordo com o seu tipo: conflitos morais estão relacionados com valores e ética; transcendentais com a ligação ao plano divino; sociais têm a ver com questões relacionadas com a sociedade; ideológicos onde se chocam filosofias de vida e as visões do mundo exterior, entre outros. Também é possível definir os conflitos consoante a origem dos mesmos, como por exemplo, intrapessoais, interpessoal e também em conflitos que são causados por questões de organização relacionadas com processos, tarefas e/ou papéis.

Os conflitos que acontecem em exclusivo no indivíduo são conflitos intrapessoais, aqui podem incluir-se conflitos de ideias, emoções e frustrações. Mais especificamente, estes podem-se caracterizar da seguinte forma:

- **Conflito atração-atração**, onde o indivíduo se vê confrontado com a escolha de duas situações que lhe são interessantes e também com o choque de realidade, de saber que ao escolher uma terá de abdicar da outra. É um conflito que se caracteriza por ser um conflito simples.
- **Conflito repulsão-repulsão**, neste caso as situações são desagradáveis para o indivíduo e o mesmo deseja rejeitá-las, mas é algo que não consegue fazer de ânimo leve,

uma vez que a sua “não-escolha” levará a que as situações se materializem. Este tipo de conflito está mais ligado a valores pessoais do indivíduo.

- **Conflito atração-repulsão**, é, possivelmente, o mais habitual dos conflitos. O indivíduo depara-se com uma situação vantajosa e uma menos vantajosa, mas a decisão que necessita de tomar pode causar atração ou repulsa.

Os conflitos que ocorrem entre os indivíduos ou entre os indivíduos e a organização são os chamados conflitos interpessoais e podem ser causados pelas diferenças individuais, pelos poucos recursos disponíveis ou por disparidades entre as funções dentro da organização.

Estes conflitos acontecem pelos diferentes interesses, visões e necessidades, dos mais variados constituintes da organização. Assim, é possível assumir que, o conflito está na estrutura da organização pelo facto de existirem diferentes posições, por existirem falhas na comunicação provocadas pelos diferentes níveis de poder, não existirem valores e interesses comuns e também pelos trabalhadores possuírem um espírito crítico cada vez maior com vista a progressão de carreira, entre outros.

Para Cavalcanti (2006), o que causa a maioria dos conflitos é a noção das desvantagens que alguns indivíduos têm sobre o seu trabalho, em que estão dependentes de outrem.

Existem assim certos contextos que são propícios ao aparecimento de conflitos, concretamente as desigualdades entre indivíduos, no caso da idade, sexo, crenças, valores e outros, em que todos estes podem afetar a forma como se irá gerir o conflito.

2.2.4 Gestão de conflitos

Os conflitos fortalecem as “guerras internas”. Certamente, muitas dessas guerras são as fontes de conflitos. Além das causas mais recentes, geradas pela sociedade atual, como a competitividade, continuam inalteradas todas as causas antigas, tais como, a luta pelo poder, o desejo de sucesso económico, a necessidade de status e a exploração de terceiros. Em consequência, atualmente, a sociedade está propensa a um aumento e não a uma diminuição de conflitos. A cada dia que passa, torna-se fundamental gerir os conflitos de forma construtiva. É fundamental que a organização seja capaz de propiciar aos seus colaboradores um ambiente agradável e ficar atento ao que acontece dentro da própria organização.

O conflito, quando presente, em ambiente laboral é para McIntyre (2007) uma temática pouco abordada. As organizações têm enraizado o pensamento de que os conflitos são sinónimo de falhas ou falta de controlo e que isto indica que a organização não funciona da melhor forma possível.

Os conflitos são factos inevitáveis na atualidade, nas organizações e, quando acontecem, os principais envolvidos a nível interno são os indivíduos (colaboradores), os grupos (equipas de trabalho, departamentos, secções, ...) e as chefias. Ao nível externo, são por exemplo, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, entre outros.

Os conflitos, como anteriormente mencionado, estão presentes em toda a parte da nossa vida, quer seja a nível pessoal, quer seja a nível profissional. Deste facto, sobressai a importância da gestão de conflitos, devendo ser realizada de forma correta, de modo a proporcionar resultados construtivos nas organizações.

2.2.5 O papel do gestor na resolução dos conflitos

Podemos perceber que um baixo nível de conflitos pode conduzir à paralisação e escassez da eficácia das organizações. Em contrapartida, um alto nível de conflitos aponta para um ambiente laboral caótico. Assim, é possível assumir que um nível moderado e bem gerido de conflitos poderá levar à maximização da eficácia da organização. Gerir estes conflitos ou níveis de conflito, pode incluir várias estratégias diferentes como por exemplo a negociação.

Surge então o papel do gestor, que através da sua formação e poder tem maiores probabilidades de sucesso de resolução desses mesmos conflitos.

Cavalcanti (2006, p. 18) refere que de acordo com a perspetiva política, a gestão é percecionada como um processo direcionado para controlar o conflito, no qual o gestor deve interagir com a equipa, gerindo os aspetos que incitam concorrências internas. “Para conseguir resultados, o gestor precisa ser um conhecedor do seu ambiente de atuação e das estruturas organizacionais”.

O gestor é responsável por assegurar que os conflitos sejam usados de forma positiva na organização. Assim, é necessário conhecer o seu ambiente de atuação, as estruturas organizacionais, as redes de poder, os processos políticos e, especialmente, o conflito, principalmente as suas causas, os seus sinais, a sua dinâmica e as técnicas para posterior resolução.

Algo que o gestor não pode descurar é a habilidade de antecipar atempadamente um conflito para que desenvolva mecanismos de solução (Cavalcanti, 2006).

Sempre que o gestor está envolvido no conflito, a resolução do mesmo torna-se mais difícil uma vez que não consegue distanciar-se do mesmo 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 manifesta uma atitude autoritária ao escolher a opção vencedor/perdedor para a resolução do conflito. Quando o gestor está envolvido no conflito, o mesmo pode evitar perceber o conflito para não ter que o solucionar. Por outro lado, pode decepcionar todos os envolvidos ao tentar adotar uma atitude paternalista para tentar contentar todos os indivíduos envolvidos no conflito.

O gestor pode ainda, assumir o papel de mediador quando não está diretamente envolvido. Neste âmbito, a sua função essencial é conseguir que os envolvidos no conflito sejam capazes de cooperar com o objetivo de obterem soluções benéficas para ambas as partes.

De acordo com as três hipóteses, apresenta-se abaixo a análise a estas alterações (Chambel & Curral, 1998, p. 197).

No que diz respeito às atitudes é possível ao gestor alterar as perceções realçando o que é semelhante e diferente entre os indivíduos. Pode tentar mudar os interesses apresentando aos elementos novos objetivos e novas formas de cooperar ou alterar visões e opiniões estereotipadas.

É possível alterar as regalias e castigos, preparar os trabalhadores para reagirem da melhor forma aos possíveis conflitos através da atribuição de ferramentas de negociação e cooperação de maneira que os comportamentos se alterem.

Estruturalmente, a criação de regras para resolução de conflitos, formar grupos de consulta de forma a antever conflitos ou até alterar ocupações e cargos.

Desta forma, a melhor maneira de gerir conflitos baseia-se em estratégias apropriadas a essa finalidade. O gestor assume um papel de extrema importância uma vez que é este que regula os conflitos alterando uma situação desfavorável para favorável e ao mesmo tempo usar o conflito como ponto de partida para a evolução e melhoria da organização.

As fases da gestão dos conflitos são o diagnóstico, procura de soluções, ajuste de interesses e resolução. Nestas fases incluem-se várias estratégias como fugir ao problema, remediar o problema, cedência de uma das partes, confrontação e participação.

Uma organização deve ter indivíduos que se revelem unidos e atuem como uma equipa de forma a que a organização alcance os melhores resultados. Garantir esta união, coordenando os interesses dos seus trabalhadores, é um dos papéis do gestor.

Para tal, este necessita de possuir ou trabalhar as suas capacidades comunicativas e de relacionamento tais como empatia, assertividade, ser bom ouvinte entre outras. Quando efetuada de uma forma eficaz a gestão de conflitos aponta para melhores resultados da organização.

Por fim, infere-se que a ocorrência de conflitos no meio organizacional, independentemente da sua origem ou tipologia, aquilo que é de realçar é a importância da capacidade que o gestor tem de ser perspicaz e a rapidez com que atua na resolução dos conflitos, uma vez que um conflito mal resolvido pode tornar-se cada vez maior e prejudicar toda a organização.

2.2.6 Estratégias de resolução de conflitos

Uma parte importante na temática da gestão de conflitos é a resolução dos mesmos. Tem por base finalizar conflitos utilizando o mútuo acordo entre os envolvidos.

Os indivíduos ou grupos, lidam de diferentes formas em relação ao conflito. São as chamadas “estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis” (McIntyre, 2007, p. 299).

De acordo com Dimas *et al.*, (2005) é possível separar as estratégias de gestão de conflitos em dois estratos: interpessoal (reações individuais a factos divergentes) e Intra grupal (reações de membros de um grupo).

Para Chiavenato (1999), os estilos de gestão de conflitos são: (Chiavenato cit. por Beck, 2009)

- **Estilo de evitação ou evitar:** consiste em evitar, fugir ou ignorar o conflito. Nesta forma o objetivo é encontrar uma escapatória e aguardar que tudo seja ultrapassado. Isto pode acarretar resultados negativos uma vez que um conflito mal resolvido, futuramente pode ser mais prejudicial.

- **Estilo de acomodação:** aqui o ato de ceder é que acalma o conflito. Resolvem-se os detalhes mais pequenos do conflito enquanto os detalhes maiores são resolvidos em situações futuras. É uma estratégia que resulta quando os envolvidos sabem que um ambiente laboral em paz é imprescindível.

- **Estilo competitivo:** Estabelece-se os interesses através de uma forte assertividade, em que um dos envolvidos vê o seu interesse ganhar em relação ao interesse do outro, o que no futuro pode causar conflitos maiores motivados pelas mesmas razões (Rego, 1998).

- **Estilo de compromisso:** Cada parte envolvida aceita ganhos e perdas na resolução de conflitos. Nenhum dos envolvidos fica totalmente satisfeito e existe a possibilidade de conflitos futuros.

- **Estilo de colaboração:** Ambos os envolvidos saem a ganhar, por utilizarem a negociação e consentimento para diminuir as razões do conflito. É a forma que garante mais sucesso no que toca à resolução de conflitos, mas também é a que exige um maior nível de profissionalismo.

Na sua investigação, Thomas cruza duas dimensões: Assertividade (intenção de satisfazer os próprios interesses) e cooperação (intenção de satisfazer os interesses do outro). Ao articular estas duas dimensões podem ser encontradas os vários estilos de resolução de conflitos: Competição (assertividade e não cooperante), evitamento (não assertividade e não cooperação), colaboração (assertividade e colaboração), servilismo (colaborativo e não assertivo) e compromisso (mediano na assertividade e colaboração) (Silva & Sousa, 2019).

De tudo o que foi mencionado anteriormente há a referir que não existe um bom ou um mau estilo ou estratégia de gestão. O ideal é adotar a forma mais adequada de gerir um conflito consoante a natureza do mesmo e os envolvidos (Cavancanti, 2006).

Adotar uma conduta de agressividade não é aconselhável uma vez que este é prejudicial à confiança entre relações e provoca reações igualmente agressivas no outro envolvido.

As pessoas têm diferentes visões dos conflitos, o que leva a que as mesmas lidem com o conflito de maneiras muito variadas. Por vezes não tomam iniciativa resolutiva quando o deveriam fazer e vice-versa e outras vezes o companheirismo tem mais força do que as diferenças individuais.

Caetano e Vala (2007) referem também a existência de cinco estratégias para a resolução de conflitos. São elas, confronto, cedência, inação, abandono e a própria resolução do problema. Relativamente à primeira estratégia, confronto, esta significa que uma das partes envolvidas tenta impor o seu lado ou visão para a resolução do problema. No caso da cedência, uma das partes cede para que o outro envolvido imponha a sua

solução. Na inação, uma ou as várias partes não agem de forma a solucionar o conflito/problema deixando que o mesmo se resolva por si só com o passar do tempo. No que toca ao abandono, uma das partes sai do conflito. Por fim, a resolução, onde a solução para o problema é procurada pelas partes envolvidas tendo sempre atenção aos interesses das mesmas.

Para estes autores subsistem “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).

Ao escolher a estratégia de confronto, são utilizadas várias formas de ameaça e persuasão de forma a avisar a outra parte interveniente de que irão ocorrer represálias caso as suas exigências não sejam respondidas. Existe ambiguidade no *outcome* desta estratégia, uma vez que pode resolver o problema, como também, pode criar outro.

No que toca à estratégia da cedência esta diz respeito aquilo que cada interveniente cede em relação às exigências que faz e também em que ponto da negociação as faz. Ao ceder, é possível observar que “quanto mais elevadas são as exigências e mais tempo o negociador leva a introduzir as cedências, menor é a probabilidade de acordo” (Caetano & Vala, 2007, p. 164).

Em último lugar, mas não menos importante, a resolução de problemas ou “solução win-win” em que ambas as partes saem a ganhar de alguma forma. O objetivo final desta estratégia é chegar a um acordo saudável para ambas as partes e para tal acontecer é necessário que haja uma abertura comunicacional por parte dos negociadores. De acordo com diversos estudos, esta estratégia é a mais considerada e com maior eficácia.

Segundo diversos autores existem várias condicionantes à volta da escolha da estratégia para gerir um conflito. O local e a organização onde a gestão do conflito ocorre, bem como a duração da resolução do mesmo (componente física) e o facto de estarem, ou não, presentes mais indivíduos bem como os seus papéis dentro da organização (componente social).

No que toca à parte física, em concreto o local de negociação, os autores salientam que quem negocia “em casa” terá mais vantagens porque essa localização pode potenciar as características positivas do negociador. No que toca ao negociador “forasteiro” pode sentir-se menos importante o que pode conduzir a uma posição menos afirmativa e até de acatamento em relação ao negociador que está presente no seu local de trabalho (Caetano & Vala, 2007, p. 167).

A maneira como o local se encontra organizado pode também desempenhar um papel na negociação uma vez 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).

A respeito da vertente social, no caso concreto, de haver mais indivíduos presentes quando a negociação decorre é a dúvida de o gestor saber que estratégia usar. Se, por exemplo, este optar por utilizar uma estratégia de concessão os demais presentes podem denotar fraquezas no gestor o que no futuro poderá conduzir a negociações mais difíceis que distanciem a organização dos objetivos finais pretendidos (Caetano & Vala, 2007).

O maior número de gestão de conflitos no seio das organizações deve-se aos conflitos que envolvem grupos de indivíduos. É, entre departamentos e outros grupos, que se observa o maior número de gestão de conflitos. Ao longo da negociação “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” é um dos desfechos resultantes da existência de proximidade entre os representantes e os grupos (Caetano & Vala, 2007, pp. 185-186).

Por fim, Caetano e Vala (2007) concluem que, a negociação de conflitos é ainda uma inquirição em curso que ao longo dos anos tem vindo a ser modificada e reestruturada através do cruzamento de informações com outras áreas como a da psicologia, por exemplo. Casos mais mediáticos, como a negociação de reféns, conflitos internacionais e conjugais, contribuíram para a chamada de atenção para esta temática.

As formas como se resolvem conflitos têm que ser determinadas com o pensamento de minimizar os problemas, que os indivíduos que pertencem à organização, sentem quando integrados na mesma, de modo a que estes sejam mais produtivos e se encontrem satisfeitos com a qualidade do ambiente da organização.

Os conflitos sempre existiram, e sempre existirão, no interior das organizações, desta forma o que se pretendeu ao longo deste ponto foi encontrar e enunciar as diversas formas que podem contribuir para uma melhoria na gestão dos conflitos organizacionais.

A melhor forma da organização crescer e evoluir é harmonizar a gestão de conflitos e a satisfação dos seus trabalhadores. Desta forma poderão progredir em mercados cada vez mais globais e competitivos.

Assim, o conceito de satisfação dos trabalhadores, surge de forma natural, algo que será explicado de forma mais pormenorizada no capítulo seguinte.

2.3 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é algo subjetivo e muito pessoal, podendo a sua definição variar consoante os indivíduos e os seus contextos. Contudo, esta satisfação tende a resultar do equilíbrio entre os fatores positivos e negativos que cada pessoa identifica no seu ambiente de trabalho.

As situações profissionais e sociais de cada trabalhador estão fortemente relacionadas entre si e os restantes aspetos do seu quotidiano, daí que a satisfação no trabalho possa inclusive ter efeitos sobre a saúde física e mental de cada um.

Segundo Martins e Santos (2006), “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” (p.203).

Enquanto Pereira (2010) refere que, “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” (pp. 30-31).

Quanto maior for a motivação e o agrado dos trabalhadores em relação à sua situação laboral, maior será a sua produtividade e o seu contributo para um bom ambiente de trabalho.

Espindola e Oliveira (2009), referem que um dos elementos fundamentais a ter em conta no presente século é a globalização, que leva a um aumento da necessidade de eficiência. Para tal, as entidades devem fazer os esforços possíveis e necessários para que haja um bom comportamento organizacional, de modo a fortalecer o empenho dos seus colaboradores, quer através de uma comunicação clara e eficaz, quer de atividades que contribuam para uma maior integração e identificação com a instituição e com os colegas.

2.3.1 Conceito

Desde a década de 1980, tem havido um foco cada vez maior sobre o estudo da satisfação no trabalho, como um dos pilares essenciais do comportamento organizacional. Esta área de estudo tem ganho cada vez maior relevo, devido ao seu impacto tanto nos próprios trabalhadores em causa, como também nos outros colaboradores, superiores hierárquicos, e na organização em geral.

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”. E ainda, 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” (p.71).

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 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”.

2.3.2 Satisfação/ produtividade

O fator essencial para se estudar a satisfação no trabalho tem a ver com a interligação entre os resultados e o desempenho de cada um e a sua satisfação; isto leva à relação de “trabalhadores satisfeitos serem mais produtivos” (Cunha *et al.*, 2007, p. 178).

“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” (Al-Hussami cit. por Pereira, 2010, p. 31).

A satisfação no trabalho e o desempenho profissional são dois fatores importantes para as empresas. Para Cunha *et al.*, (2007, p. 178), “os trabalhadores satisfeitos são os mais produtivos. Os resultados humanos no trabalho e o conceito associado ao

desempenho profissional são dois importantes fatores no estudo da satisfação no trabalho”.

Wright e Cropanzano (2004) identificam três elementos essenciais que podem contribuir para um melhor ambiente de trabalho: a harmonização, adequando os postos de trabalho a cada colaborador; a formação, contribuindo para o desenvolvimento das valências de cada trabalhador, tendo em conta as suas funções; e a engenharia situacional, adaptando o ambiente de trabalho às necessidades e vontades dos trabalhadores.

Já Cunha *et al.*, (2007, p. 181) apontam outros três aspetos fulcrais para a satisfação profissional: o colaborador, o trabalho, e a interação entre ambos. Assim, os autores concluem 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; principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do individuo e as do trabalho”.

Há ainda determinados fatores demográficos que têm algum peso na satisfação profissional, caso haja, por exemplo, desigualdades a nível de salário ou de tratamento individual. Segundo afirmam Cunha *et al.*, (2007, p. 199) “a satisfação pode ser entendida como o resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização”. Assim, as organizações têm um papel fundamental para conferir as condições necessárias para que os seus colaboradores estejam satisfeitos. Isto relaciona-se com “as chefias, as condições de trabalho, o comportamento dos colegas, o salário e as perspetivas de promoção”.

Posto isto, conclui-se que os aspetos que contribuem para a satisfação no trabalho são: a autonomia; as relações com os restantes colaboradores e com os superiores; o ambiente; os níveis de *stress*; as condições contratuais; e ainda a experiência e as habilitações de cada um.

Assim, é impossível apontar uma única variável predominante para determinar a satisfação profissional, tendo em conta a vasta quantidade de aspetos que têm peso nesta vertente. Além disso, a preponderância de cada fator pode variar consoante os contextos e os indivíduos, o que justifica que se continue a apostar nesta área de estudo, para que se consiga chegar a conclusões mais aprofundadas e concretas.

2.3.3 Influências da satisfação profissional

A satisfação depende de diversos aspetos, entre os quais os seguintes: as práticas e as políticas organizacionais; as funções desempenhadas por cada colaborador; e as características pessoais dos indivíduos. Cunha *et al.* 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” (2007, p. 188). Esses fatores são tanto do foro pessoal – dados “sóciodemográficos” como do foro organizacional – questões salariais, laborais, entre outros.

Segundo Cunha *et al.*, (2007, p. 199), “a satisfação pode ser entendida como o resultado da interacção 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 perspectivas de promoção”.

Pereira (2010, p. 26) enuncia algumas variáveis que têm um peso relevante sobre a satisfação profissional, entre os quais: a autonomia dos colaboradores, os valores associados ao trabalho produzido e aos seus resultados; o ambiente de trabalho; a experiência profissional; a possibilidade de progressão na carreira; as habilitações académicas; o *stress* associado ao trabalho; as relações com os outros colaboradores; as particularidades do contrato e o relacionamento com os superiores hierárquicos.

Por sua vez, Cunha *et al.*, (2006), atribuem uma maior importância aos fatores demográficos. Apontam que os trabalhadores mais jovens apresentam níveis de satisfação inferiores aos dos mais velhos, algo que pode ser explicado pelo facto de tendencialmente desempenharem funções associadas a um nível inferior na pirâmide hierárquica das organizações.

Cunha *et al.*, (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), 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” (Wright e Cropanzano cit. por Marquese & Moreno, 2005, p. 74).

Segundo Elovainio *et al.*, (2000) um aspeto bastante importante é a simbiose entre a estabilidade do emprego, a remuneração, a relação com os superiores, e a possibilidade de progressão na carreira (Elovainio *et al.* cit. por Marquese & Moreno, 2005, p. 74).

Cunha *et al.*, (2006, p. 189) reforçam a importância das questões salariais nesta equação da satisfação no trabalho. Os autores baseiam-se na importância do dinheiro e no impacto que este pode ter nas vidas sociais de cada um, contribuindo para um maior estatuto. Isso, associado a uma subida natural da confiança dos colaboradores, tenderá a resultar num aumento significativo dos seus desempenhos.

A questão da possibilidade de progressão na carreira também se torna importante por estar intrinsecamente ligada aos factores económico e social, assim como à definição e gestão de expectativas por parte dos colaboradores. 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).

Aliado à questão monetária, Cunha *et al.*, (2006) também destacam as condições físicas do local de trabalho como fator a ter em conta, por serem indissociáveis do conforto que cada indivíduo sente enquanto desempenha as suas tarefas.

Num estudo realizado por Loher *et al.*, (1985), tentou-se perceber melhor a correlação entre a satisfação no trabalho e as características do mesmo. Os resultados demonstraram uma relação razoável, sendo que quanto maiores as necessidades de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, maior tende a ser o seu grau de satisfação (Loher *et al.*, cit. por Cunha *et al.*, 2006).

Os autores (Cunha *et al.*, 2006, p. 186) assinalam ainda a importância da informação social, dado que os colaboradores podem alterar as suas atitudes e comportamentos consoante os contextos sociais em que vão estando inseridos. Assim, salientam 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”.

Há que realçar que as condições da organização e as razões pessoais são aquilo que determina a satisfação profissional. Condições organizacionais têm a ver com a organização e desempenho profissional, particularmente a liderança e as tomadas de decisão ao nível da supervisão, a diversidade de tarefas a realizar, comunicação clara e transparente, o *feedback* sobre o trabalho realizado e recompensas imparciais. Em relação

às motivações pessoais, estas estão relacionadas com as características dos trabalhadores, em particular a sua personalidade e grau de satisfação com a vida em geral.

Conclui-se que existem várias situações capazes de interferir na satisfação laboral não sendo possível indicar apenas um fator, uma vez que estes variam de acordo com o ambiente, condições e avaliação do indivíduo. É de realçar que a valoração de cada um destes fatores, quer seja maior ou menor, também varia e, esta variação resulta da sua ligação. Por fim, mas não menos importante, afirmar que o estudo contínuo desta temática e identificação de fatores, contribui para a melhoria dos níveis de satisfação no local de trabalho.

2.3.4 Consequências da insatisfação profissional

As insatisfações no local de trabalho podem conduzir a consequências na vida pessoal, a nível da saúde mental e física. Para além disto pode causar questões menos favoráveis no ambiente laboral resultante dos conflitos que possam ocorrer e que não sejam detetados e solucionados atempadamente e da melhor 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).

No que toca à saúde, as pessoas mais realizadas com o seu emprego demonstram uma melhor qualidade no seu nível de vida e uma probabilidade menor de desenvolverem doenças. Em relação à qualidade de vida existe uma correlação entre a satisfação com o ambiente de trabalho e as relações sociofamiliares. Afeta também o comportamento individual que pode levar a ausências, menores níveis de produtividade entre outros.

Cunha *et al.*, (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).

As faltas de comparência no local de trabalho e o baixo desempenho no cumprimento de funções são as duas causas mais visíveis da insatisfação profissional. As ausências podem indicar que o indivíduo cada vez se preocupa menos com o seu local de trabalho o que conduz a mudança de atitude que conseqüentemente afeta o desempenho do mesmo.

CAPÍTULO III – MÉTODO

Neste capítulo apresenta-se a questão de investigação, os objetivos e hipóteses a testar; os instrumentos utilizados, a descrição da população e amostra em estudo, e as técnicas estatísticas utilizadas.

3.1 Questão de investigação, objetivos e hipóteses a testar

O propósito principal desta investigação é perceber qual a importância do processo de gestão de conflitos dentro de uma organização, nomeadamente através dos estilos de gestão de conflitos e a nível da satisfação no trabalho.

O interesse em investigar esta temática prende-se com o facto de pretender analisar se os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos colaboradores são importantes para avaliar o impacto organizacional dos conflitos e definir a consequente satisfação profissional.

O questionário “Da Gestão de Conflitos à Satisfação e Envolvimento no Trabalho”, modelo em Anexo divide-se em três partes:

Parte I – Referente à caracterização sociodemográfica e profissional.

Parte II – Referente à gestão de conflitos.

Parte III – Referente à satisfação no trabalho.

Hoje em dia, uma eficaz gestão de recursos humanos é uma das chaves de sucesso de qualquer empresa, organização ou serviço. Dentro desta, a gestão de conflitos e a satisfação profissional são duas vertentes com alguma relevância para os investigadores, dando azo a uma pesquisa contínua. A constante evolução da sociedade força as organizações, empresas e serviços a moldarem-se a essa mesma evolução.

Pergunta de partida: Será que a satisfação no trabalho está relacionada com o conflito organizacional?

Com vista à consecução deste trabalho apresentam-se as hipóteses de investigação em estudo:

Hipótese 1 - Será que a gestão dos conflitos difere de acordo com as características dos inquiridos (sexo, faixa etária, habilitações literárias, etc.)?;

Hipótese 2 - Será que a satisfação no trabalho difere de acordo com as características dos inquiridos (sexo, faixa etária, habilitações literárias, etc.)?;

Hipótese 3 - Será que a gestão de conflitos está interrelacionada com a satisfação no trabalho e com o envolvimento no trabalho?

Hipótese 4 - Será que a satisfação no trabalho está relacionada com envolvimento no trabalho?

3.2 Instrumentos

Este trabalho teve o seu início com a revisão da literatura sobre conflitos nas organizações e satisfação profissional. Utilizou-se para o efeito um questionário, resultando da escolha criteriosa de escalas e itens que melhor se adequavam aos objetivos da investigação, para a recolha de dados. Assim, os instrumentos de investigação utilizados para esta análise foram:

Para a caracterização da amostra:

Questionário geral de identificação, onde constava a caracterização sociodemográfica e profissional; a gestão de conflitos e a satisfação no trabalho.

Para a avaliação da gestão de conflito:

Para se analisar o comportamento dos indivíduos face a um conflito dentro da organização, à qual pertencem, foi utilizada a escala de gestão de conflitos, baseada em Jesuíno (1996), que é composta por 14 itens, sendo cada um deles avaliada numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Por vezes; 4- Com frequência e 5- Sempre. O estilo ou estratégia de gestão de conflitos que nos é permitido observar através desta escala são: Colaboração, Acomodação, Partilha, Competição, Evitamento.

Assim, pode-se verificar qual o estilo de gestão de conflitos que é mais adotado pelos funcionários da organização perante um conflito. A estratégia da partilha é constituída pelos itens {exponho o problema de forma clara de modo a obter uma solução; procuro um compromisso mútuo e procuro uma solução intermédia}; a da acomodação engloba os itens {procuro não argumentar e cedo um pouco para poder receber algo em troca}; a da colaboração integram os itens {enfrento, abertamente, a questão; chamo a atenção para o facto de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns; enfrento o conflito de forma direta; não considero um “não” como uma resposta e tomo em consideração ambos os lados do problema}; enquanto que o evitamento incorpora os itens {procuro não me envolver; desisto facilmente e ignoro o conflito}; e por fim, a competição inclui o item {tento impor os meus interesses}.

No que diz respeito às estratégias de gestão de conflito, foi utilizado uma escala composta por 20 itens de Jesuíno (2003), adaptado de Thomas (1976) e encontram-se distribuídos pelas cinco estratégias de gestão de conflitos: imposição, compromisso,

integração, acomodação e evitamento. A estratégia de imposição engloba os itens {defendo a minha posição com tenacidade; tento identificar o que há de errado na posição do outro; gosto de vencer uma discussão e tenho dificuldade em admitir que estou errado}; a do compromisso constitui-se pelos itens {tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes; negoceio para obter parte daquilo que proponho; procuro um meio termo para resolver os desacordos e saliento as vantagens de “dar e receber”}; a da integração incorpora os itens {Procuro examinar os problemas em conjunto de uma forma exaustiva; partilho abertamente com os outros a informação de que disponho a fim de resolver os pontos em discórdia; encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas e apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista}; enquanto que a acomodação integra os itens {procura pôr as necessidades dos outros acima das minhas; procuro promover a harmonia; alinho com as sugestões dos outros e procuro ajudar os outros a evitar a “perda de postura”}; e por fim, a evitação inclui os itens {tento não me envolver em conflitos; evito abrir discussões sobre aspetos controversos; guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar melindres e encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controvérsia}(Silva & Sousa, 2019, p.4425).

Para a análise da satisfação e envolvimento no trabalho:

Para se analisar a satisfação dos colaboradores com o trabalho e com a organização à qual pertencem, foi utilizada a escala de satisfação no trabalho, baseada em Martins e Santos (2006). Esta escala é composta por 18 itens, sendo cada um deles avaliado com base numa escala de Likert de 6 pontos, em que 1- Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Indiferente; 4 - Satisfeito, 5 - Muito satisfeito e 6 - Não se aplica. Os itens constituintes de cada uma das dimensões componentes dessa escala são: satisfação com reconhecimento profissional {ver que a organização reconhece o meu trabalho faz-me sentir; trabalhar nesta organização faz-me sentir; quando os meus colegas elogiam o meu trabalho sinto-me; sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir e ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir}; satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho {ver que o meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir}; satisfação com o suporte organizacional {ver que posso confiar no meu chefe faz-me sentir; ver que o meu chefe é gentil com os seus subordinados faz-me sentir e ver que o meu chefe incentiva os seus subordinados faz-me sentir}; satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho {gostar dos meus colegas de trabalho faz-me sentir; ter um chefe bastante compreensivo faz-me sentir; ver a capacidade do meu chefe para

resolver problemas do trabalho faz-me sentir e perceber que o meu trabalho é importante para o desempenho da organização faz-me sentir}; enquanto que a insatisfação com a falta de suporte psicossocial {ver que neste trabalho nunca vou progredir na carreira faz-me sentir e a falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir} e a insatisfação com a sobrecarga de trabalho {trabalhar faz-me sentir; ver o quanto o meu trabalho me cansa faz-me sentir e perceber que o meu trabalho exige de mim mais do que eu posso fazer faz-me sentir}.

A análise dessa escala e das suas dimensões possibilita que se verifique qual a dimensão da satisfação no trabalho que é mais adotado pelos funcionários da organização.

Para se avaliar a satisfação profissional, utilizou-se a Escala Geral de Satisfação desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979) e que foi posteriormente validada para a população portuguesa por Viterbo (2012). Este instrumento avalia não só a perceção dos trabalhadores em relação à sua experiência laboral, mas também proporciona a perceção do conteúdo do trabalho realizado (Viterbo, 2012). Esta escala é constituída por 15 itens, nomeadamente: condições físicas do trabalho; liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho; colegas de trabalho; reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado; superior hierárquico direto; responsabilidade atribuída; salário; possibilidade de utilizar as suas capacidades; relacionamento entre direção e colaboradores; possibilidade de ser promovido(a); modo como a instituição está a ser gerida; atenção dada às suas sugestões; horário de trabalho; variedade de tarefas que realiza e estabilidade no seu emprego.

Para se analisar a satisfação e envolvimento profissional utilizou-se o modelo de engajamento - Escala de Engajamento Intelectual, Social e Afetivo (ISA) de forma a analisar o engajamento dos colaboradores com o trabalho e com a organização à qual pertencem. De acordo com Soane (2012) nesta escala existem três dimensões: engajamento intelectual, social e afetivo. Esta escala é composta por 9 itens e para fazer uma análise dos mesmos utilizou-se uma escala de Likert de 6 pontos, em que 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo muito; 3 - Nem discordo, nem concordo; 4 - Concordo um pouco, 5 - Concordo muito e 6 - Concordo totalmente. Cada dimensão comporta 3 itens dessa escala, nomeadamente, a dimensão intelectual {eu foco-me muito no meu trabalho, eu concentro-me no meu trabalho e eu presto muita atenção no meu trabalho}; a dimensão social {eu compartilho os mesmos valores de trabalho que os meus colegas, eu compartilho as mesmas metas de trabalho que os meus colegas e eu compartilho as

mesmas atitudes de trabalho que os meus colegas}; e por último a dimensão afetiva {eu sinto-me positivo sobre o meu trabalho, eu sinto-me com energia no meu trabalho e estou entusiasmado com o meu trabalho}.

3.3 População e amostra

A investigação foi realizada numa organização pública que se encontra sediada em Ponta Delgada, a qual integra 198 funcionários. Por motivos de garantir o anonimato e manter o sigilo dos participantes, não será identificada a organização em estudo.

Embora a área territorial da organização corresponda à da própria Região Autónoma dos Açores, constituída por nove ilhas e com 19 municípios, são 13 os municípios que têm competências instaladas, distribuídos por oito ilhas.

Para os resultados serem viáveis é necessário que a amostra seja representativa da população em estudo o que foi tido em consideração nesta investigação apesar da dimensão da amostra ser relativamente pequena.

A amostra selecionada foi delineada usando uma amostragem por conglomerados, usando como unidade de referência a área territorial onde se encontra localizada a organização e os colaboradores alocados a cada uma das delegações, da referida organização. Os inquéritos foram realizados online e dos 198 inquéritos enviados, obtiveram-se 92 respostas válidas, equivalente a 46% da população em estudo.

A elaboração e distribuição de um questionário, online, possibilitou a constituição de uma amostra representativa da população em causa, com 92 respostas válidas.

3.4 Técnicas estatísticas utilizadas

As técnicas estatísticas utilizadas para a análise desta investigação foram:

- **Estatística descritiva** - Inicialmente será utilizada uma análise univariada, sintetizando os resultados obtidos para cada variável isoladamente, com recurso a tabelas de frequências, representações gráficas e um conjunto de indicadores numéricos (estatísticas). Com base numa análise bivariada pode-se estudar as relações entre duas variáveis, tendo em consideração a natureza do tipo de dados utilizados enquanto a análise multivariada de dados permite analisar simultaneamente as relações entre três ou mais variáveis.

- **Teste de independência do qui-quadrado** - Para verificar a independência entre duas variáveis de qualquer tipo que se apresentem associadas numa tabela de contingência,

realiza-se o teste de independência do qui-quadrado. Caso mais de um quinto das frequências esperadas sejam menores que 5, ou caso alguma seja inferior a 1, a utilização deste teste não é viável (Siegel, 1975).

- **Coefficiente de correlação ordinal de Spearman (Rs)** - Charles Spearman (1904) definiu este modo de análise para avaliação das associações entre duas variáveis, sendo que a existência de uma associação direta perfeita corresponde ao valor 1, ao passo que o valor -1 nos indica uma associação inversa perfeita; valores próximos de 0 simbolizam a inexistência de qualquer conexão entre as variáveis.

O coeficiente de correlação ordinal de Spearman é uma alternativa não paramétrica ao coeficiente de correlação de Pearson, caso as variáveis não sejam normais.

- **Teste de Kruskal – Wallis** - O teste Kruskal- Wallis é um teste não paramétrico, sendo uma alternativa à ANOVA a um fator. Quando os pressupostos associados à utilização da ANOVA não são respeitados utiliza-se o teste de Kruskal-Wallis, que trabalha com as ordens associadas aos valores originais das variáveis em estudo (Siegel, 1975).

- **Teste U de Mann-Whitney** - O teste U de Mann-Whitney (1947) é utilizado para testar se a mediana de dois grupos independentes é igual, ou se são diferentes entre si (Conover, 1980).

- **Análise de Correspondências Múltiplas (ACM)** - A Análise de Correspondências Múltiplas (ACM) é apropriada à abordagem, em simultâneo, de vários indicadores e ao tratamento de variáveis qualitativas e tem como objetivo o estudo das associações entre as categorias dessas variáveis que caracterizam um conjunto de indivíduos (Benzécri, 1973).

A Análise das Correspondências Múltiplas (ACM) é uma técnica multivariada que permite analisar a existência de associações entre mais de duas variáveis categóricas. Engloba uma quantificação para cada uma das variáveis em cada dimensão, nomeada por medida de discriminação (Benzécri, 1973).

A ACM pode ser representada num gráfico, a partir do qual se podem interpretar as semelhanças e diferenças de comportamento entre variáveis e entre categorias. Os gráficos gerados são explicáveis tendo por base as contribuições de cada categoria para os eixos (dimensões) e nas proximidades e oposições entre as projeções das categorias nos eixos (Diogo *et al.*, 2021).

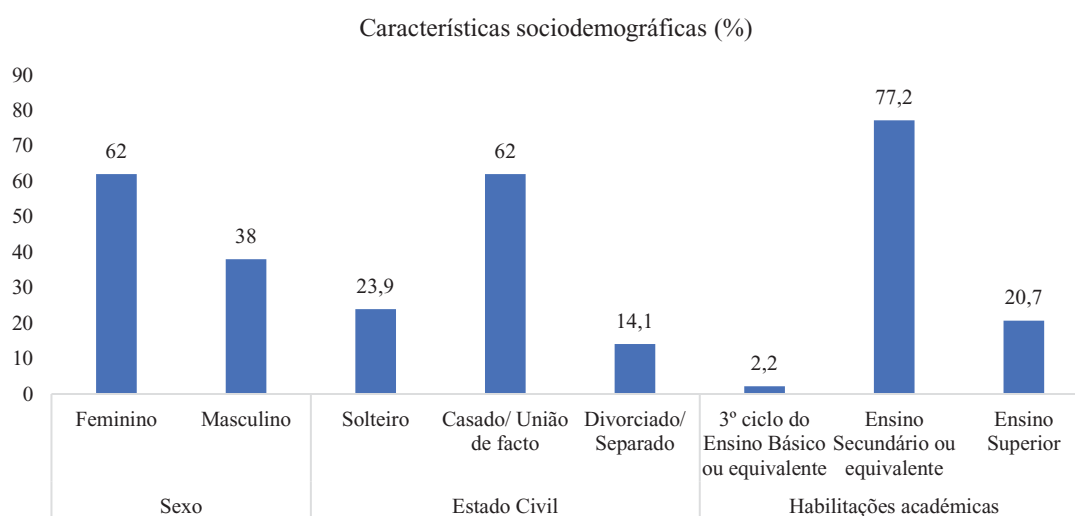
- **Análise Classificatória Hierárquica/ não hierárquico das K-médias** – Permite-nos distinguir *clusters* (ou classes) a partir das diferenças e semelhanças dos seus indivíduos, de modo a aferir a existência de características mais relevantes para os estudos. A Análise Classificatória tanto pode ser hierárquica, como não hierárquica; a partir da análise classificatória hierárquica é-nos possível comparar o grau de semelhança e proximidade das características dos indivíduos das diferentes classes (Anderberg, 1973; Lerman, 1981; Bacelar-Nicolau, 1980; Jain & Dubes, 1988).

Nos casos em que as classes se dividem em subclasses, que por sua vez se podem subdividir em subsubclasses, a hierarquização ganha ainda mais relevo, sendo que a forma mais utilizada para a sua representação é o dendrograma (Anderberg, 1973; Lerman, 1981; Bacelar-Nicolau, 1980; Jain & Dubes, 1988).

3.5 Caracterização da amostra

Com base nos dados dos inquiridos, foi possível proceder à caracterização da amostra, relativamente a questões como: sexo; estado civil; habilitações académicas; núcleo da organização que trabalha; categoria desempenhada; gosta de exercer funções; cursos de formação; rendimento mensal; se já teve algum conflito laboral; se sim, com quem?. Apresenta-se na Figura 2 alguns resultados associados às características sociodemográficas dos respondentes.

Figura 2. Resultados dos dados obtidos - características sociodemográficas (%)



As respostas ao questionário foram dadas maioritariamente (62%) por mulheres e por somente 38% de indivíduos do género masculino. No que se refere ao estado civil, 23,9% são solteiros, 62% são casados/ união de facto e 14,1% na situação de divorciado/ separado.

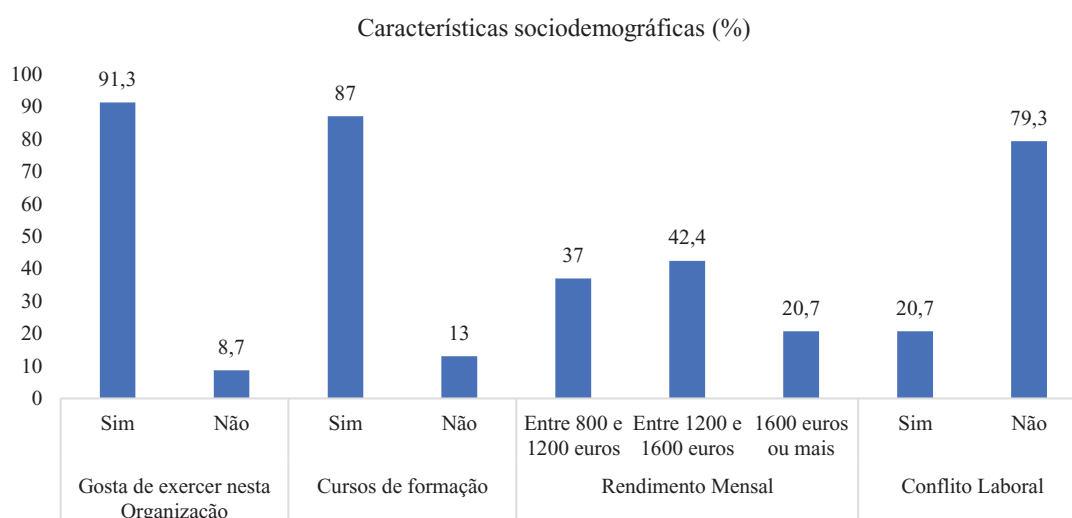
No que concerne às habilitações académicas, atestou-se que a maioria (77,2%) tem o ensino secundário ou equivalente, 20,7% apresentam habilitações ao nível do ensino superior e 2,2% dos inquiridos possui o nível do 3º ciclo do ensino básico ou equivalente.

A partir da Figura 3 verifica-se que 91,3% dos funcionários referiram afirmativamente que “Gosta de exercer nesta Organização” enquanto somente 8,7% disseram que não. Por outro lado, 87% dos funcionários afirmaram que “A organização dá-lhe facilidades para frequentar Cursos de formação” enquanto 13% referiram que tal não sucede.

Apurou-se ainda que uma grande parte (42,4%) dos indivíduos recebem mensalmente entre 1200 e 1600 euros, 37% entre 800 e 1200 euros e 20,7% destes auferem 1600 euros ou mais.

Relativamente à questão “Já teve algum conflito laboral?”, 20,7% dos indivíduos responderam que já tiveram enquanto 79,3% responderam que tal ainda não aconteceu. Para os funcionários que referiram já ter tido algum conflito laboral verificou-se que 63,6% referem que esses conflitos foram com colegas e, para 36,4% o conflito foi com os chefes.

Figura 3. Resultados dos dados obtidos - características sociodemográficas (%)



A variável “Idade”, foi recodificada em três faixas etárias. Uma grande parte (35,9%) dos inquiridos estão situados na faixa “Dos 45 aos 54 anos”, seguindo-se “Dos 20 aos 44 anos” com 32,6% e por fim, “Dos 55 aos 65 anos” com 31,5%.

Constatou-se ao nível da antiguidade na organização que cerca de 38,5% dos indivíduos trabalham nesta há 10 ou menos anos, 31,9% destes entre os 11 e os 22 anos e 29,7% exercem funções na mesma há 23 anos ou mais.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar os resultados mais relevantes do estudo desenvolvido no âmbito desta dissertação, com recurso à análise estatística (descritiva e inferencial) dos dados recolhidos por questionário junto dos colaboradores da organização em análise.

No presente estudo foram utilizadas técnicas de análise de dados, univariada, bivariada e multivariada, tendo em atenção aos objetivos propostos no âmbito desta dissertação.

4.1 Estatística descritiva

Inicialmente, é feita uma análise de cada um dos blocos de questões de interesse para a investigação que foi desenvolvida, nomeadamente a gestão de conflitos e a satisfação e o envolvimento no trabalho. Para esse efeito, no caso da:

- **Gestão de conflitos** - Procedeu-se à análise do comportamento dos indivíduos quando confrontados com os conflitos e as estratégias de gestão utilizadas pelos mesmos. Para analisar o comportamento dos indivíduos face a um conflito dentro da organização à qual pertencem foi utilizada a escala de gestão de conflitos, baseada em Jesuíno (1996), a qual é constituída por 14 itens (ver tabela 2).

Tabela 2. Escala de 14 itens - Estratégias de gestão de conflitos

Conflitos	14 Itens
1	Exponho o problema de forma clara de modo a obter uma solução.
2	Procuro não argumentar.
3	Procuro um compromisso mútuo.
4	Enfrento, abertamente, a questão.
5	Procuro não me envolver.
6	Chamo a atenção para o facto de as diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns.
7	Procuro uma solução intermédia.
8	Desisto facilmente.
9	Tento impor os meus interesses.
10	Enfrento o conflito de forma direta.
11	Não considero um “Não” como uma resposta.
12	Cedo um pouco para poder receber algo em troca.
13	Ignoro o conflito.
14	Tomo em consideração ambos os lados do problema.

Fonte: Jesuíno (1996)

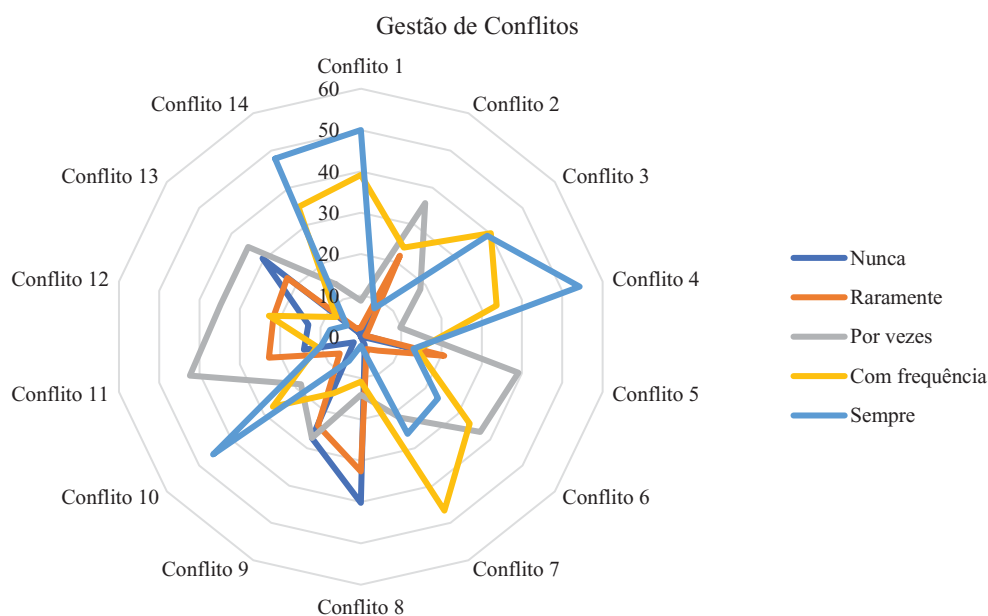
Esta escala encontra-se repartida por 5 dimensões: Partilha, Acomodação, Colaboração, Evitamento e Competição, conforme é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3. Distribuição dos estilos de gestão de conflitos (dimensões) pelas questões

Estilos de gestão de conflitos	Itens
Partilha	1, 3 e 7
Acomodação	2 e 12
Colaboração	4, 6, 10, 11 e 14
Evitamento	5, 8 e 13
Competição	9

Relativamente ao grupo de itens sobre a Gestão de conflitos, a resposta dos funcionários divergiu mais entre as opções de resposta “Nunca” e “Sempre”, como se verifica na figura 4.

Figura 4. Opinião dos inquiridos acerca da gestão de conflitos



A partir da Figura 4, acima apresentada, pode-se verificar de forma mais pormenorizada a opinião dos indivíduos nestes conflitos aquando das seguintes opções de resposta:

- **“Nunca”** – Cerca de 40,2% dos funcionários desta organização nunca desistem facilmente perante um conflito (Conflitos 8 - “Desisto facilmente”).
- **“Sempre”** – A maioria (54,3%) dos funcionários referem que enfrentam, abertamente, as questões referentes aos conflitos (Conflito 4 - “Enfrento, abertamente, a questão”), sendo ainda de salientar que 50% destes relatam que expõem o problema de forma clara de modo a obter uma solução (Conflito 1).

• “Com Frequência” – Quase metade (46,7%) dos funcionários admitem que procuram uma solução intermédia para a sua resolução (Conflito 7). Constatase assim que a opinião dos funcionários, relativamente ao seu modo de atuação na gestão de conflitos, varia consoante a questão que está a ser analisada.

No que concerne às Estratégias de gestão de conflito, foi utilizado uma escala composta por 20 itens de Jesuíno (2003), adaptado de Thomas (1976), que se encontram devidamente descritos na Tabela 4.

Tabela 4. Escala de 20 itens - estratégias de gestão de conflito

Estratégia de gestão de conflito (EGC)	20 Itens
1	Defendo a minha posição com tenacidade
2	Procura pôr as necessidades dos outros acima das minhas
3	Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes
4	Tento não me envolver em conflitos
5	Procuo examinar os problemas em conjunto de uma forma exaustiva
6	Tento identificar o que há de errado na posição do outro
7	Procuo promover a harmonia
8	Negoceio para obter parte daquilo que proponho
9	Evito abrir discussões sobre aspetos controversos
10	Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho a fim de resolver os pontos em discórdia
11	Gosto de vencer uma discussão
12	Alinho com as sugestões dos outros
13	Procuo um meio termo para resolver os desacordos
14	Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar melindres
15	Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas
16	Tenho dificuldade em admitir que estou errado
17	Procuo ajudar os outros a evitar a “perda de postura”
18	Saliento as vantagens de “dar e receber”
19	Encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controvérsia
20	Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista

Fonte: Jesuíno (2003), adaptado de Thomas (1976)

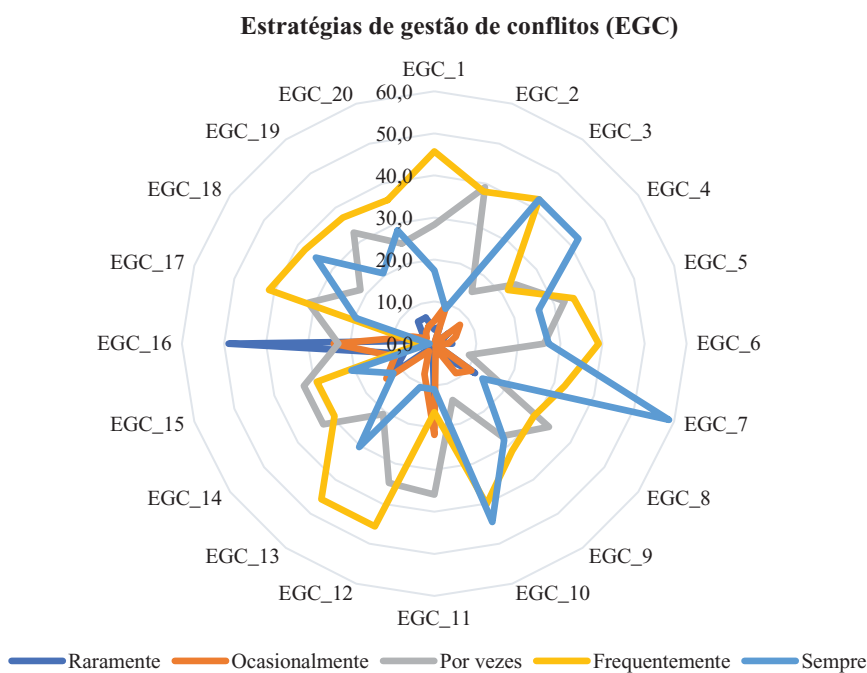
Os 20 itens encontram-se distribuídos pelas cinco estratégias de gestão de conflitos, conforme é apresentado na tabela 5:

Tabela 5. Distribuição dos estilos de gestão de conflitos (dimensões) pelas questões

Estratégias de gestão de conflitos	Itens
Imposição	1, 6, 11 e 16
Compromisso	3, 8, 13 e 18
Integração	5, 10, 15 e 20
Acomodação	2, 7, 12 e 17
Evitamento	4, 9, 14 e 19

Na Figura 5, encontra-se o perfil de opiniões dos funcionários relativamente aos 20 itens componentes das Estratégias de gestão de conflitos. Seguidamente são evidenciadas as situações que apresentaram valores mais elevados para cada uma das opções de resposta, como seja a de que 58.7% dos funcionários revelam que procuram sempre promover a harmonia (EGC_7). Uma grande parte (45.7%) dos funcionários referem, respetivamente, que alinham frequentemente com as sugestões dos outros (EGC_12) e que com muita frequência procuram um meio termo para resolver os desacordos (EGC_13) enquanto 48.9% exprimem a opção raramente na questão "Tenho dificuldade em admitir que estou errado" (EGC_16).

Figura 5. Escala de gestão de conflitos



Após a análise das respostas a cada um dos itens de modo isolado, é efetuada a descrição das situações mais relevantes tendo em consideração as respostas com maior

ocorrência em cada item constituinte destas cinco estratégias, sendo de realçar os resultados seguintes relativamente a cada uma:

- **Estratégia por imposição** – Nesta organização cerca de 48,9% dos funcionários mencionam que no caso de conflito “Tenho dificuldade em admitir que estou errado” (EGC_16) revelam a escolha pela opção de resposta “raramente”. É ainda de salientar que, 35,9% manifestam que por vezes gostam de vencer uma discussão (EGC_11). Por outro lado, 45,7% referem que frequentemente defendem a sua posição com tenacidade (EGC_1) enquanto 39,1% revelam que tentam identificar o que há de errado na posição do outro (EGC_6), com muita frequência.

- **Estratégia por compromisso** – Na organização em estudo, verifica-se que 33,7% dos funcionários referem que por vezes “Negoceio para obter parte daquilo que proponho” (EGC_8). 45,7% dos funcionários assinalam que frequentemente “Procuro um meio termo para resolver os desacordos” (EGC_13), 42,4% “Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes” (EGC_3) e 38% “Saliento as vantagens de “dar e receber” (EGC_18). Por outro lado também 42,4% dos inquiridos indicam que sempre “Procuro um meio termo para resolver os desacordos” (EGC_13).

- **Estratégia por integração** – Nesta estratégia, 32,6% dos funcionários da organização referem que por vezes “Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas” (EGC_15). 35,9% dos indivíduos indicam que frequentemente “Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista” (EGC_20) e 34,8%, também assinalam que frequentemente “Procuro examinar os problemas em conjunto de uma forma exaustiva” (EGC_5). 44,6% dos funcionários destacam a categoria “sempre” relativamente ao item “Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho a fim de resolver os pontos em discórdia” (EGC_10).

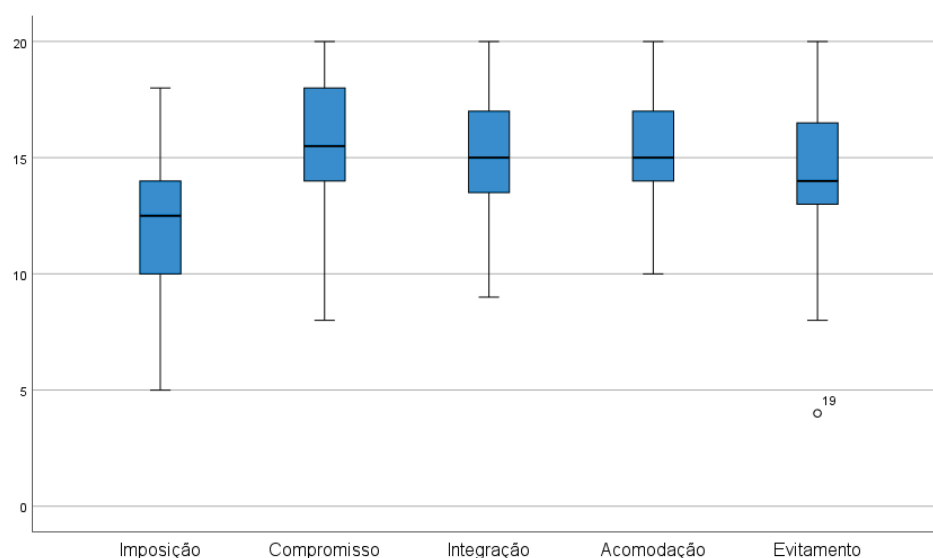
- **Estratégia por acomodação** – 39,1% dos funcionários, referem que por vezes “Procura pôr as necessidades dos outros acima das minhas” (EGC_2). No que se refere aos itens “Alinho com as sugestões dos outros” (EGC_12), confirmaram na categoria frequentemente 45,7% dos inquiridos e frequentemente “Procuro ajudar os outros a evitar a “perda de postura” (EGC_17) 41,3%. Enquanto 58,7% dos auscultados referiram sempre quanto ao item “Procuro promover a harmonia” (EGC_7).

- **Estratégia por evitamento** – Nesta organização, verifica-se que 32,6% dos funcionários assinalam a categoria “por vezes” relativamente ao item “Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar melindres” (EGC_14). 37% e 31,5%, respetivamente,

indicam que frequentemente “Encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controvérsia” (EGC_19) e “Evito abrir discussões sobre aspetos controversos” (EGC_9). Finalizando, há a assinalar que 42,4% dos funcionários referem sempre relativamente ao item “Tento não me envolver em conflitos” (EGC_4).

Na Figura 6 são apresentados os diagramas de extremos e quartis referentes às pontuações obtidas nas cinco estratégias de gestão de conflitos.

Figura 6. Diagrama de extremos e quartis: Pontuações obtidas nas estratégias de gestão de conflitos



Através da Figura 6 e da tabela 6, podemos verificar que as estratégias de gestão de conflitos menos adotadas foram a estratégia por imposição (média = 12.2 e DP = 2.995) e por evitamento (média = 14.38 e DP = 2.927).

Pelo contrário, as mais utilizadas foram as estratégias compromisso, integração (média = 15.28 e DP=2.473) e acomodação (média =15.15 e DP=2.127).

Tabela 6. Estatísticas referentes às dimensões da escala de Gestão de conflitos

Estilos de gestão de conflitos					
	Imposição	Compromisso	Integração	Acomodação	Evitamento
Media	12.2	15.51	15.28	15.15	14.38
Mediana	12.5	15.5	15	15	14
Moda	13	14	15	14	13
Desvio padrão	2.995	2.703	2.473	2.127	2.927
Mínimo	5	8	9	10	4
Máximo	18	20	20	20	20
Percentis - 25	10	14	13.25	14	13
Percentis - 50	12.50	15.50	15	15	14
Percentis - 75	14	18	17	17	16.75

Neste sentido, é de extrema importância, salientar que de entre as cinco estratégias de gestão de conflito a mais adotada pelos funcionários públicos desta organização em estudo é a estratégia por compromisso, quando enfrentados com um conflito dentro da organização em que trabalham.

- **Satisfação e Envolvimento no Trabalho (SET)** - Para analisar a satisfação dos colaboradores com o trabalho e com a organização à qual pertencem, foi utilizada a escala de satisfação no trabalho, baseada em Martins e Santos (2006), a qual é composta por 18 itens (Tabela 7), sendo cada um dos itens avaliados numa escala tipo Likert de 6 pontos, por exemplo: Muito insatisfeito = 1; Insatisfeito = 2; Indiferente = 3; Satisfeito = 4, Muito satisfeito = 5 e Não se aplica = 6.

Tabela 7. Escala de Satisfação profissional (18 itens)

SET_I	Questões
1	Trabalhar faz-me sentir...
2	Ver que a organização reconhece o meu trabalho faz-me sentir...
3	Trabalhar nesta organização faz-me sentir ...
4	Quando os meus colegas elogiam o meu trabalho sinto-me...
5	Sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir...
6	Ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir...
7	Ver que posso confiar no meu chefe faz-me sentir...
8	Ver o quanto o meu trabalho me cansa faz-me sentir...
9	Ver que o meu chefe é gentil com os seus subordinados faz-me sentir...
10	Perceber que o meu trabalho exige de mim mais do que eu posso fazer faz-me sentir...
11	Ver que neste trabalho nunca vou progredir na carreira faz-me sentir...
12	Ver que o meu chefe incentiva os seus subordinados faz-me sentir...
13	Gostar dos meus colegas de trabalho faz-me sentir...
14	Ver que o meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...
15	A falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir...
16	Ter um chefe bastante compreensivo faz-me sentir...
17	Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho faz-me sentir...
18	Perceber que o meu trabalho é importante para o desempenho da organização faz-me sentir...

Fonte: Martins e Santos (2006).

Esta escala está organizada em seis dimensões (Tabela 8) que são: Satisfação com reconhecimento profissional, Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, Satisfação com o suporte organizacional, Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho, Insatisfação com a falta de suporte psicossocial e Insatisfação com a sobrecarga de trabalho.

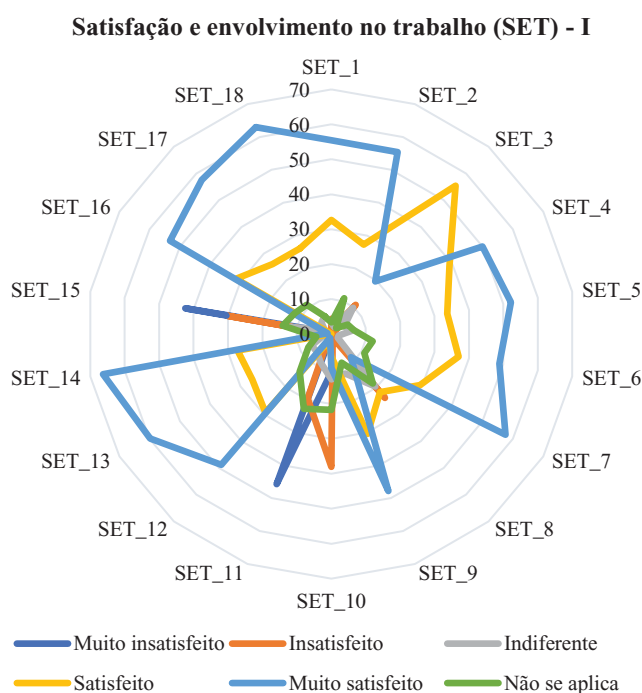
Assim, pode-se verificar qual a dimensão da satisfação no trabalho que é mais adotado pelos funcionários da organização.

Tabela 8. Distribuição da satisfação no trabalho (dimensões) pelas questões

Dimensões da Satisfação no Trabalho	Itens
Satisfação com reconhecimento profissional	2, 3, 4, 5 e 6
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	14
Satisfação com o suporte organizacional	7, 9 e 12
Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho	13, 16, 17 e 18
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	11 e 15
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	1, 8 e 10

Constata-se, a partir da Figura 7, que mais de 50% dos funcionários se encontram muito satisfeitos, principalmente no caso das informações associadas aos itens SET (14, 13, 7, 17, 16, 2 e 4) enquanto se manifestam muito insatisfeitos em grande parte no que se refere aos itens SET_11 (para 45.7% s) e SET_15 (para 42.4% dos funcionários).

Figura 7. Satisfação no trabalho



Posteriormente, avaliou-se a consistência interna da escala com recurso ao coeficiente de consistência interna alpha de cronbach, constatando-se que neste estudo um valor 0,788, o que revela uma consistência elevada e bastante aceitável, logo revela uma boa fidelidade do instrumento.

A partir da Tabela 9 verifica-se que as correlações (de cada item com a escala de satisfação no trabalho) variam no mesmo sentido. Assim é possível verificar que todos os itens, ao demonstrarem correlações positivas auferem uma maior solidez à escala.

Tabela 9. Valores do coeficiente alpha de Cronbach Item – Total

Coeficiente alpha de Cronbach Item – Total			
	Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	Trabalhar faz-me sentir...	0,432	0,775
2	Ver que a organização reconhece o meu trabalho faz-me sentir...	0,409	0,776
3	Trabalhar nesta organização faz-me sentir ...	0,459	0,772
4	Quando os meus colegas elogiam o meu trabalho sinto-me...	0,387	0,779
5	Sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir...	0,477	0,774
6	Ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir...	0,541	0,772
7	Ver que posso confiar no meu chefe faz-me sentir...	0,543	0,773
8	Ver o quanto o meu trabalho me cansa faz-me sentir...	0,481	0,770
9	Ver que o meu chefe é gentil com os seus subordinados faz-me sentir...	0,387	0,778
10	Perceber que o meu trabalho exige de mim mais do que eu posso fazer faz-me sentir...	0,490	0,770
11	Ver que neste trabalho nunca vou progredir na carreira faz-me sentir...	0,197	0,810
12	Ver que o meu chefe incentiva os seus subordinados faz-me sentir...	0,438	0,775
13	Gostar dos meus colegas de trabalho faz-me sentir...	0,283	0,783
14	Ver que o meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...	0,512	0,776
15	A falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir...	0,215	0,798
16	Ter um chefe bastante compreensivo faz-me sentir...	0,428	0,776
17	Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho faz-me sentir...	0,434	0,776
18	Perceber que o meu trabalho é importante para o desempenho da organização faz-me sentir...	0,486	0,775
Alfa de Cronbach = 0,788			

Realizou-se, ainda, a análise da consistência interna de cada uma das dimensões da escala da Satisfação no Trabalho, validada e adaptada por Martins e Santos (2006), apresentando-se os respetivos valores do coeficiente alpha de Cronbach na Tabela 10.

Tabela 10. Valores do coeficiente alpha de Cronbach para cada uma das dimensões da Satisfação no Trabalho

Dimensões:	Alfa de Cronbach
Satisfação com reconhecimento profissional	,523
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	,655
Satisfação com o suporte organizacional	,593
Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho	,605
Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	,708
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	,606

A escala de satisfação no trabalho, obteve nas suas várias dimensões valores do coeficiente alpha de Cronbach que variam entre 0,523 (valor relativamente baixo) na satisfação com reconhecimento profissional e 0,708 (valor bastante aceitável) para a insatisfação com a falta de suporte psicossocial.

Para se analisar a percepção dos colaboradores em relação à satisfação profissional, utilizou-se a Escala Geral de Satisfação desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979) e adaptada e validada para a língua portuguesa por Viterbo (2019).

O questionário é composto por 15 itens de resposta (Tabela 11), sendo cada resposta avaliada segundo uma escala tipo Likert (1= muito insatisfeito, 7= muito satisfeito) que se encontram organizados em duas subescalas relacionadas com satisfação intrínseca e satisfação extrínseca. A pontuação total obtém-se através da soma das cotações de cada um dos itens.

Tabela 11. Escala de 15 itens – Satisfação profissional

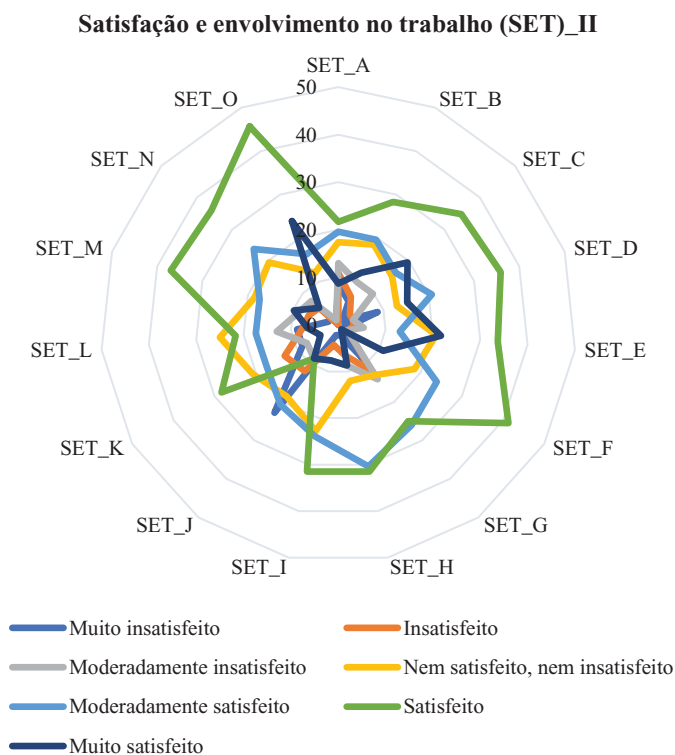
SET_II	Questões
1 - A	Condições físicas do trabalho
2 - B	Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho
3 - C	Colegas de trabalho
4 - D	Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado
5 - E	Superior hierárquico direto
6 - F	Responsabilidade atribuída
7 - G	Salário
8 - H	Possibilidade de utilizar as suas capacidades
9 - I	Relacionamento entre direção e colaboradores
10 - J	Possibilidade de ser promovido(a)
11 - K	Modo como a instituição está a ser gerida
12 - L	Atenção dada às suas sugestões
13 - M	Horário de trabalho
14 - N	Variedade de tarefas que realiza
15 - O	Estabilidade no seu emprego

Fonte: Viterbo, 2012

Na Figura 8 é apresentada as percepções dos funcionários no que concerne às respostas dadas aos 15 itens referente à escala da satisfação profissional. Constatou-se, a partir da Figura 8, que os funcionários maioritariamente (com mais de 50% deles) se encontram

muitos satisfeitos principalmente no caso das informações associadas aos itens SET (14, 13, 7, 17, 16, 2 e 4) enquanto se manifestam muito insatisfeitos em grande parte no que se refere aos itens SET_11 (para 45.7% s) e SET_15 (para 42.4% dos funcionários).

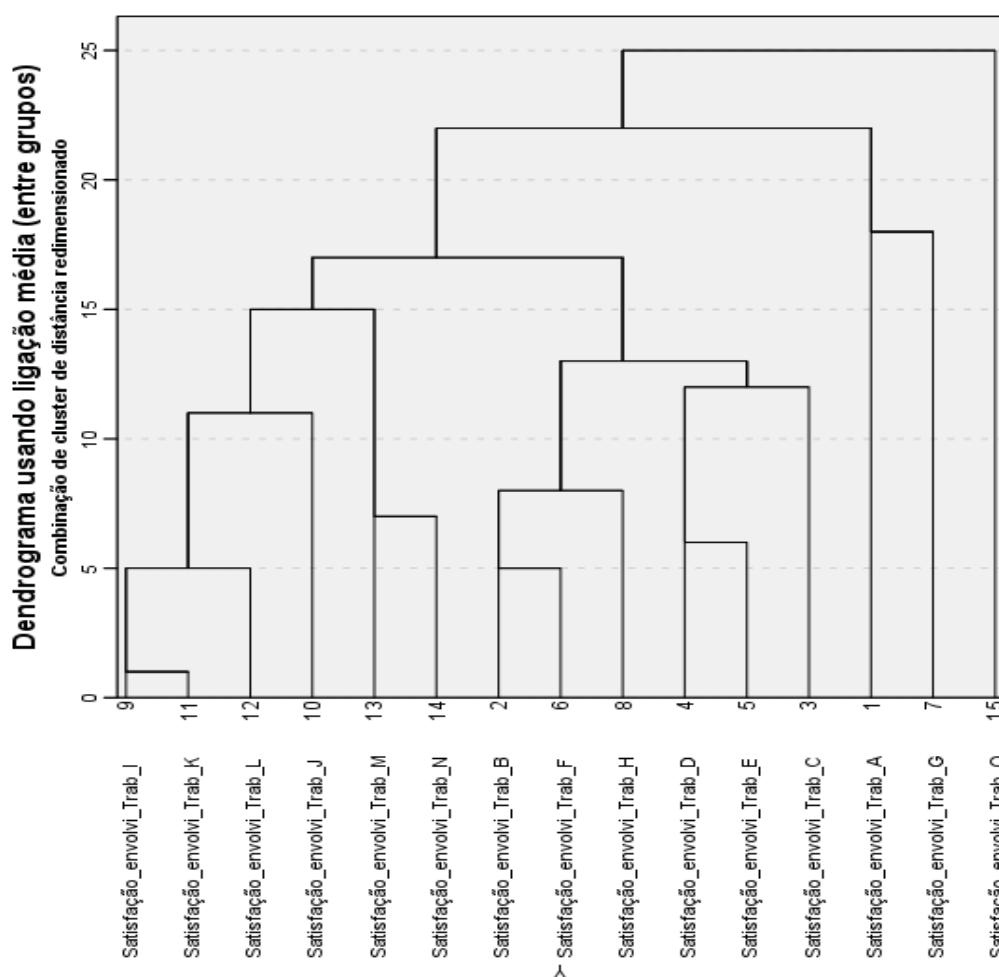
Figura 8. Escala Geral de Satisfação



Fonte: Viterbo, 2012

Foi utilizada uma Análise Classificatória Hierárquica com o intuito de averiguar a estrutura associada aos 15 itens referente à Escala da Satisfação profissional em classes (clusters), com base nas (dis)semelhanças entre os itens é agrupada em clusters, em que estes devem apresentar características similares entre si e distintas entre os mesmos. Para o efeito apresenta-se na Figura 9 o dendograma relativo aos 15 itens pertencentes à escala da satisfação profissional evidenciando uma estrutura em três clusters.

Figura 9. Dendrograma da escala geral de Satisfação



No 1.º cluster encontram-se os itens com comportamentos mais similares (9,11), seguidos do (2,6) e do (4,5). O segundo cluster engloba as respostas somente do item 15, o que demonstra que é o que tem o comportamento mais distinto comparativamente aos restantes itens. Por último, o terceiro cluster diz respeito aos itens 1 e 7 (“Condições físicas do trabalho” e “Salário”) tem um comportamento muito diferenciado dos itens componentes do cluster 1.

Para analisar o engajamento dos colaboradores com o trabalho e com a organização à qual pertencem, foi utilizado um modelo de engajamento - Escala de Engajamento ISA. Esta escala é constituída por três dimensões que são: engajamento intelectual, social e afetivo. (Soane, 2012)

A escala é composta por 9 itens (Tabela 12) e para fazer uma análise dos mesmos utilizou-se uma escala tipo Likert de 6 pontos, em que 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo muito; 3 - Nem discordo, nem concordo; 4 - Concordo um pouco, 5 - Concordo

muito e 6 - Concordo totalmente e elaboraram-se os quadros das dimensões. Assim, pode-se verificar qual a dimensão da satisfação no trabalho que é mais adotada pelos funcionários da organização.

Tabela 12. Escala de 9 itens – Escala de Engajamento do ISA

Escala de engajamento do ISA	Questões
1	Eu foco-me muito no meu trabalho
2	Eu concentro-me no meu trabalho
3	Eu presto muita atenção no meu trabalho
4	Eu compartilho os mesmos valores de trabalho que os meus colegas
5	Eu compartilho as mesmas metas de trabalho que os meus colegas
6	Eu compartilho as mesmas atitudes de trabalho que os meus colegas
7	Eu sinto-me positivo sobre o meu trabalho
8	Eu sinto-me com energia no meu trabalho
9	Estou entusiasmado com o meu trabalho

Fonte: Soane *et al.*, 2012

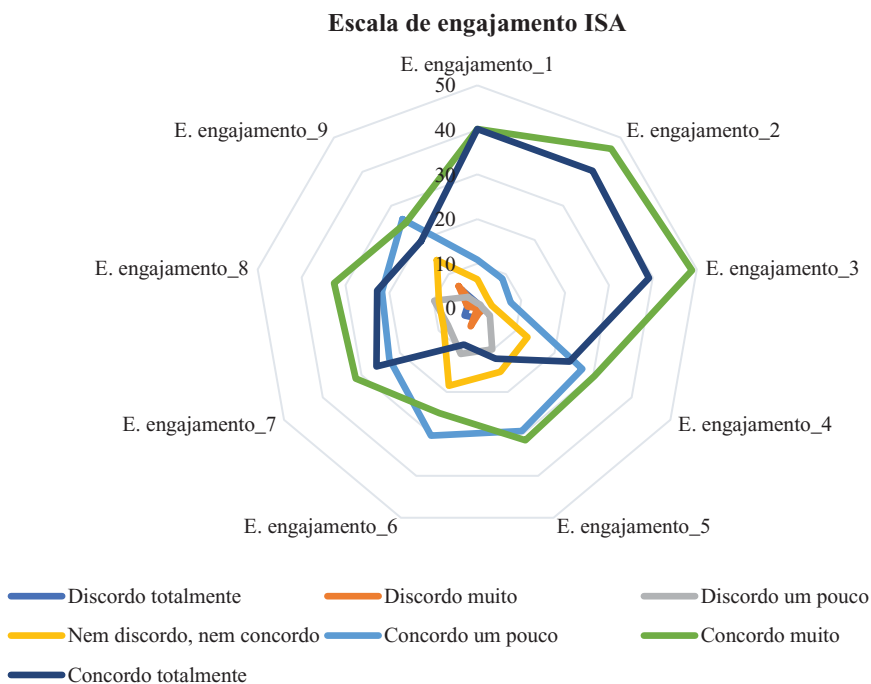
Na Tabela 13 são descritos os itens integrantes de cada uma dessas dimensões associadas à escala do engajamento do ISA.

Tabela 13. Dimensões da Escala de Engajamento do ISA

Dimensões	Itens
Engajamento intelectual	1, 2 e 3
Engajamento social	4, 5 e 6
Engajamento afetivo	7, 8 e 9

Fonte: Soane *et al.*, 2012

Figura 10. Distribuição dos inquiridos segundo as respostas a cada um dos itens da Escala de engajamento ISA



Fonte: Soane *et al.*, 2012

De seguida, avaliou-se a consistência interna da escala através do coeficiente alpha de Cronbach, apresentando um valor de 0,885, o que revela uma consistência elevada e bastante aceitável, logo revela uma boa fidelidade do instrumento.

Na Tabela 14 é evidenciado que todas as correlações são positivas com base na análise das correlações do item em questão com a escala na globalidade.

Tabela 14. Valores do coeficiente alpha de Cronbach

Coeficiente alpha de Cronbach Item –Total			
Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	
1	Eu foco-me muito no meu trabalho	0,513	0,881
2	Eu concentro-me no meu trabalho	0,544	0,881
3	Eu presto muita atenção no meu trabalho	0,640	0,876
4	Eu partilho os mesmos valores de trabalho que os meus colegas	0,661	0,870
5	Eu partilho as mesmas metas de trabalho que os meus colegas	0,652	0,871
6	Eu partilho as mesmas atitudes de trabalho que os meus colegas	0,631	0,873
7	Eu sinto-me positivo sobre o meu trabalho	0,734	0,863
8	Eu sinto-me com energia no meu trabalho	0,768	0,860
9	Estou entusiasmado com o meu trabalho	0,669	0,872
Alfa de Cronbach = 0,885			

Realizou-se, ainda, uma análise da consistência interna de cada uma das dimensões da escala de engajamento ISA, como é apresentado na Tabela 15.

Tabela 15. Análise da fiabilidade das dimensões da escala de engajamento ISA

Dimensões	Alfa de Cronbach
Intelectual	0,652
Social	0,547
Afetivo	0,566

No que toca aos valores de consistência da escala de “Engajamento Social” estes são de 0,547 e para o “Engajamento Intelectual” de 0,652. É possível observar que o maior valor alfa é da dimensão engajamento intelectual, seguido pelo valor alfa da dimensão Engajamento Afetivo 0,566. Estes dois valores revelam uma consistência de correlação elevada. Por último, com menor valor está a dimensão Engajamento Social (Tabela 15).

4.2 Estatística inferencial

Para se avaliar algumas das hipóteses de investigação do presente trabalho, dado que as pontuações referentes às estratégias de conflitos não seguem a distribuição normal, segundo o teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov, foi aplicado o teste U de Mann-Whitney ou o teste de Kruskal Wallis, tendo em conta o n.º de grupos definidos pelas categorias das variáveis independentes, nomeadamente para avaliar a hipótese 1 (Será que a gestão dos conflitos difere de acordo com as características dos inquiridos (sexo, faixa etária, habilitações literárias, etc.)?).

Na tabela 16 são apresentados somente os resultados relativos às diferenças estatisticamente significativas entre esses grupos, tendo por base um nível de significância de 0,05.

Tabela 16. Resultados do teste U de Mann-Whitney ou o teste de Kruskal Wallis

Variáveis independentes	Imposição	Compromisso	Integração	Acomodação	Evitamento
Sexo	Não	Não	Não	Não	Não
Faixa etária	Não	Não	Não	Não	Não
Estado Civil	Não	Não	Não	Não	p=.043
Habilitações académicas	Não	Não	Não	Não	Não
Gosta de exercer nesta Organização	Não	Não	Não	Não	Não
Cursos de formação	Não	Não	Não	Não	Não
Antiguidade	Não	Não	Não	Não	Não
Rendimento Mensal	Não	p=.026	Não	Não	Não
Conflito Laboral	Não	Não	Não	Não	Não

Neste sentido, no que concerne à estratégia de gestão de conflito por evitamento, pode-se afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores tendo em consideração o seu estado civil ($H=6.291$; $p=0.043$), sendo os indivíduos divorciados/separados os que tendencialmente adotam menos frequentemente esta estratégia ($MR=31.15$) enquanto os solteiros foram aqueles que mais a adotaram ($MR=54.36$).

No que se refere à estratégia de conflito por compromisso também foram encontradas diferenças significativas entre os colaboradores a nível do rendimento mensal ($H=7,325$; $p=0,026$), com os que ganham mais (1600 euros ou mais por mês) a revelarem um maior compromisso ($MR=56,97$), enquanto os que têm ganhos mais baixos tenderam a manifestar um valor mais baixo ao nível do compromisso ($MR=34.47$).

Para se analisar a hipótese 2 (Será que a satisfação no trabalho difere de acordo com as características dos inquiridos?) foi-se averiguar se a variável Satisfação no trabalho difere de acordo com as características sociodemográficas, nomeadamente: sexo, faixa etária, estado civil, habilitações académicas, gosta de exercer funções, cursos de formação, antiguidade, rendimento mensal e conflito laboral. De todas estas análises desenvolvidas constatou-se que só se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os funcionários que tiveram ou não acesso à frequência de cursos de formação no que concerne à satisfação no trabalho ($U=295,50$; $p=0,032$).

Os funcionários que frequentam cursos de formação manifestam um maior grau de satisfação no trabalho ($MR=48,81$) comparativamente aqueles que não frequentam cursos de formação ($MR=31,13$).

Relativamente à hipótese 3 (Será que a gestão de conflitos está interrelacionada com a satisfação no trabalho e com o envolvimento no trabalho?) não se encontrou uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre as pontuações dos 18 itens da escala de satisfação no trabalho com as dimensões das estratégias de gestão de conflitos.

Tendo sido a dimensão Insatisfação com a falta de suporte psicossocial, a que obteve maior valor de Alpha relacionou-se com a estratégia de gestão de conflito por imposição. Assim, uma vez mais, não se constatou a existência de outra correlação positiva e estatisticamente significativa entre as mesmas.

Analisou-se a globalidade dos 9 itens da escala de engajamento ISA com as dimensões das estratégias de gestão de conflitos: No que concerne a esta avaliação, foi encontrada uma correlação positiva e estatisticamente significativa somente entre as

pontuações obtidas na estratégia de imposição e os níveis globais de escala de engajamento ISA ($r_s=,221$, $p=,035$), o que significa que quanto mais os colaboradores se encontram envolvidos no trabalho mais estes tendem a adotar a estratégia de imposição.

Tendo sido a dimensão intelectual, a que obteve maior valor de Alpha relacionou-se com a estratégia de gestão de conflito por imposição. Assim, constatou-se a existência de outra correlação positiva e estatisticamente significativa entre as pontuações referentes à estratégia de imposição e à dimensão intelectual ($r_s=,271$, $p=,009$), o que significa que os que tendem a pontuar mais na estratégia de imposição tendem também a pontuar mais na dimensão intelectual.

Para analisar a hipótese 4, se a satisfação no trabalho está relacionada com o envolvimento no trabalho, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman para esse efeito.

Inicialmente calculou-se o coeficiente de correlação entre estas variáveis, mas de uma forma global e verificou-se que, existe uma associação positiva entre as variáveis ($r_s=,403$, $p=,000$), o que significa que quanto mais os colaboradores se encontram satisfeitos profissionalmente mais estes tendem a estar envolvidos no trabalho.

Em seguida calculou-se o coeficiente de correlação entre estas variáveis mas de uma forma mais pormenorizada quanto às dimensões do envolvimento no trabalho (envolvimento intelectual, social e afetivo) e verificou-se que, existe uma associação positiva entre as variáveis todas, mas a que tem um destaque significativo é a associação entre a satisfação e o envolvimento afetivo ($r_s=,389$, $p=,000$), o que significa que quanto mais os colaboradores se encontram satisfeitos profissionalmente mais estes tendem a estar envolvidos afetuosamente no trabalho.

Após a recodificação das pontuações obtidas, em cada uma das estratégias de gestão de conflitos em duas categorias (satisfeitos e muito satisfeitos), tendo como pontos de corte os respetivos valores da mediana, foi aplicado o teste de independência do qui-quadrado, de forma a 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 ($p=,05$).

4.3 Análise de perfis na gestão de conflitos pelos funcionários da organização

Aplicou-se a Análise de Correspondências Múltiplas (ACM) para ter uma perspectiva global das inter-relações que se podem estabelecer entre as várias estratégias de gestão de conflitos e algumas das variáveis sociodemográficas.

Considerou-se como variáveis ativas as pontuações referentes às estratégias de gestão de conflitos, após a sua recodificação em duas categorias, cursos de formação fornecidos pela organização, o nível de satisfação laboral e a variável “já teve conflito laboral?”.

Na seguinte tabela estão descritos os principais resultados obtidos com base nas quantificações das categorias das variáveis. No seu conjunto, as duas dimensões explicam cerca de 30,846% da variação dos dados (1.^a dimensão: 36,31%; 2.^a dimensão: 25,37%).

Tabela 17. Resultados referentes às quantificações das categorias variáveis nas dimensões 1 e 2

Dimensão	Variáveis	Quantificações negativas	Quantificações positivas
1	Satis_Recod	Satisfeitos	Muito Satisfeitos
1	Comp_recod	Baixo	Elevado
1	acom_recod	Baixo	Elevado
2	impo_recod	Elevado	Baixo
2	Cursos de formação	Não	Sim
2	Conflito laboral	Sim	Não

A primeira dimensão é constituída pelas variáveis “Satisfação profissional”, “estratégia de compromisso” e “estratégia de acomodação” enquanto a segunda dimensão são “estratégia de imposição”, os cursos de formação e o conflito laboral.

Apresenta-se, assim, as informações na Tabela 17 visualizadas num gráfico bidimensional (Figura 11), que mostra a projeção das categorias dessas variáveis, permitindo assim uma perceção das associações existentes entre estas.

Constata-se que a primeira dimensão opõe essencialmente os colaboradores que exprimem alguma satisfação e baixo uso da estratégia por compromisso e por acomodação, — os colaboradores que exprimem níveis muito elevados de satisfação e elevado uso das estratégias por compromisso e por acomodação.

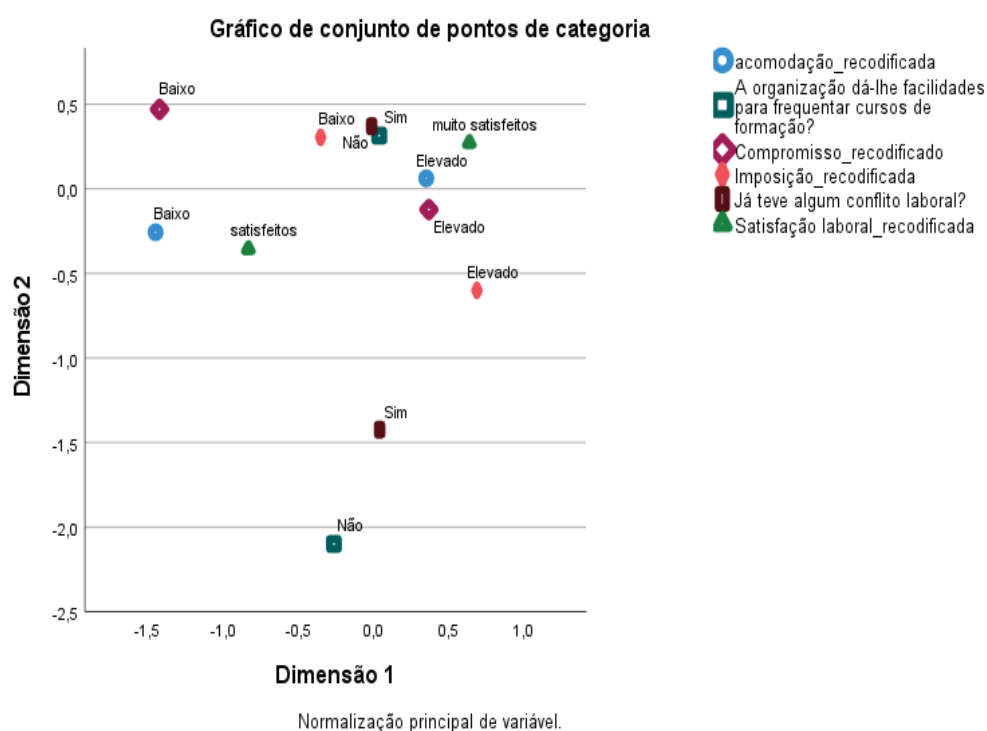
Verifica-se que a segunda dimensão opõe, sobretudo, o elevado uso da estratégia por imposição, não ter cursos de formação e ter algum conflito laboral, o baixo uso da estratégia por imposição, ter cursos de formação e não ter algum conflito laboral.

Com base nas proximidades entre as categorias das variáveis, pode-se verificar dois perfis distintos dos funcionários, verificando-se, por exemplo, que os colaboradores com

pontuações elevadas nas estratégias por compromisso e acomodação são tendencialmente os que tiveram uma pontuação baixa quanto à estratégia por imposição, os que tiveram cursos de formação e os que não tiveram uma situação de conflito laboral.

Em conclusão, pode-se afirmar que uma boa gestão de conflitos e a satisfação profissional contribui para uma prevenção em caso de algum conflito dentro da organização.

Figura 11. Mapa perceptual: perfis dos colaboradores (in)satisfeitos profissionalmente



Com base nos dados dos colaboradores obtidos na ACM, aplicou-se o método não hierárquico das k-médias (k-means), com intuito de acentuar as distinções entre os colaboradores incluídos em classes diferentes e com o objetivo de os agrupar nessas classes e confirmar os perfis identificados na ACM.

A tabela 18 resume as principais características dos quatro perfis encontrados, as restantes não analisadas verificou-se que não existem associações estatisticamente significativas, na maioria dessas variáveis, $p > 0,05$.

Tabela 18. Resumo dos perfis

Nome dos perfis	Cluster 1 – Colaboradores Iniciais (Baixa imposição)	Cluster 2 – Colaboradores Experientes (Elevada imposição)
Variáveis sociodemográficas	Feminino	Feminino
	Dos 20 aos 44 anos	Dos 45 aos 54 anos
	Casado/União de facto	Casado/União de facto
	Ensino Secundário ou equivalente	Ensino Secundário ou equivalente
	Sim (gosta de exercer funções)	Sim (gosta de exercer funções)
	Sim (cursos de formação)	Sim (cursos de formação)
	Entre 800 e 1200 euros	Entre 1200 euros e 1600 euros
	Não (conflito laboral)	Não (conflito laboral)
Variáveis gestão de conflitos	Baixo (Imposição)	Elevado (Imposição)
	Elevado (Compromisso)	Elevado (Compromisso)
	Elevado (Integração)	Elevado (Integração)
	Elevado (Acomodação)	Elevado (Acomodação)
	Elevado (Evitação)	Elevado (Evitação)
Variáveis Satisfação e envolvimento profissional	Satisfeitos (Satis. Prof.)	Muito satisfeitos (Satis. Prof.)

Relativamente à tabela 18, verifica-se que a diferença entre cluster's mais notória prende-se com o facto de que o cluster 1 opta pela baixa estratégia por imposição e o cluster 2 opta de uma forma elevada por esta mesma estratégia.

O cluster 1 - colaboradores iniciantes (baixa imposição) - diferencia-se do cluster 2 – colaboradores experientes (elevada imposição) - em termos da faixa etária, rendimento mensal, a estratégia de gestão de conflito e a satisfação profissional. Quanto à faixa etária, o 1.º cluster tem idades compreendidas entre os 20 e os 44 anos e o 2.º cluster, dos 45 aos 54 anos. No que toca ao rendimento mensal situa-se entre os 800 e 1200 euros e o outro entre 1200 e 1600 euros.

Por fim, em relação à estratégia de gestão de conflito adotada, o 1.º cluster adota uma estratégia baixa por imposição quando confrontados com um conflito dentro da organização enquanto o 2.º cluster adota uma estratégia elevada por imposição.

Podemos concluir que o 1.º perfil ao adotar uma estratégia baixa por imposição revela um comportamento de maior submissão perante um conflito, ou seja, irá acarretar as decisões sem impor a sua opinião, enquanto o 2.º perfil irá sempre estabelecer as suas próprias decisões e opiniões.

CONCLUSÃO

A presente investigação teve como propósito principal perceber qual a importância do processo de gestão de conflitos dentro de uma organização, nomeadamente através das estratégias de gestão de conflitos e pelo processo de satisfação e envolvimento no trabalho, ou seja, analisar se os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos colaboradores são importantes para avaliar o impacto organizacional dos conflitos e definir a consequente satisfação profissional. Desta forma, pretende-se verificar de que forma a satisfação no trabalho está interrelacionada com o conflito organizacional.

Para alcançar este objetivo, foi necessário em primeiro lugar proceder a uma revisão da literatura. A nível da literatura é possível afirmar que existe um consenso por parte dos autores de que o desenvolvimento das organizações se realiza com boa gestão dos conflitos, que tanto podem ser benéficos como prejudiciais se não forem resolvidos a tempo.

Relativamente à **hipótese 1**, analisando se a gestão dos conflitos difere de acordo com as características dos inquiridos (sexo, faixa etária, habilitações literárias, etc.), verificou-se que, no que diz respeito à estratégia de gestão de conflito por evitamento, pode-se afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores tendo em consideração o seu estado civil, sendo os indivíduos divorciados/separados os que tendencialmente adotam menos frequentemente esta estratégia enquanto os solteiros foram aqueles que mais a adotaram. No que se refere à estratégia de gestão de conflito por compromisso também foram encontradas diferenças significativas entre os colaboradores a nível do rendimento mensal, com os que ganham mais (1600 euros ou mais por mês) a revelarem um maior compromisso, enquanto os que têm ganhos mais baixos tenderam a manifestar um valor mais baixo ao nível do compromisso.

No que toca à **hipótese 2**, será que a satisfação no trabalho difere de acordo com as características sociodemográficas dos inquiridos, de todas as análises desenvolvidas constatou-se que só se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os funcionários que tiveram ou não acesso à frequência de cursos de formação no que concerne à satisfação no trabalho. Os funcionários que frequentam cursos de formação manifestam um maior grau de satisfação no trabalho comparativamente aqueles que não frequentam cursos de formação.

Para avaliar a **hipótese 3**, encontrou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa somente entre as pontuações obtidas na estratégia de imposição e os níveis

globais de escala de engajamento ISA, o que significa que quanto mais os colaboradores se encontram envolvidos no trabalho mais estes tendem a adotar a estratégia de imposição.

Tendo sido a dimensão intelectual, a que obteve maior valor de Alpha relacionou-se com a estratégia de gestão de conflito por imposição. Assim, constatou-se a existência de outra correlação positiva e estatisticamente significativa entre as pontuações referentes à estratégia de imposição e à dimensão intelectual, o que significa que os que tendem a pontuar mais na estratégia de imposição tendem também a pontuar mais na dimensão intelectual.

De acordo com a **hipótese 4**, será que a satisfação profissional está relacionada com o envolvimento no trabalho, primeiramente calculou-se o coeficiente de correlação entre estas variáveis, mas de uma forma global verificou-se que existe uma associação positiva entre as variáveis, o que significa que quanto mais os colaboradores se encontram satisfeitos profissionalmente mais estes tendem a estar envolvidos no trabalho.

Em seguida, calculou-se o coeficiente de correlação entre estas variáveis mas de uma forma mais pormenorizada quanto às dimensões do envolvimento no trabalho (envolvimento intelectual, social e afetivo) e verificou-se que existe uma associação positiva entre as variáveis todas, mas a que tem um destaque significativo é a associação entre a satisfação e o envolvimento afetivo, o que significa que quanto mais os colaboradores se encontram satisfeitos profissionalmente mais estes tendem a estar envolvidos afetuosamente no trabalho.

Após a recodificação das pontuações obtidas, em cada uma das estratégias de gestão de conflitos em duas categorias (satisfeitos e muito satisfeitos), aplicou-se a Análise de Correspondências Múltiplas (ACM) para ter uma perspetiva global das inter-relações que se podem estabelecer entre as várias estratégias de gestão de conflitos e algumas das variáveis sociodemográficas.

A primeira dimensão é constituída pelas variáveis “satisfação profissional”, “estratégia de compromisso” e “estratégia de acomodação” enquanto a segunda dimensão se refere a “estratégia de imposição”, “os cursos de formação” e o “conflito laboral”. Assim, podemos constatar que a primeira dimensão opõe essencialmente os colaboradores que exprimem alguma satisfação e baixo uso da estratégia por compromisso e por acomodação. E verifica-se que a segunda dimensão opõe, sobretudo, o elevado uso da estratégia por imposição, não ter cursos de formação e ter algum conflito

laboral, o baixo uso da estratégia por imposição, ter cursos de formação e não ter algum conflito laboral.

Com base nas proximidades entre as categorias das variáveis, pode-se verificar dois perfis distintos dos funcionários, verificando-se que os colaboradores com pontuações elevadas nas estratégias por compromisso e acomodação são tendencialmente os que tiveram uma pontuação baixa quanto à estratégia por imposição, os que tiveram cursos de formação e os que não tiveram uma situação de conflito laboral.

Com base nos dados dos colaboradores obtidos na ACM, aplicou-se o método não hierárquico das k médias (k means), com intuito de acentuar as distinções entre os colaboradores incluídos em classes diferentes e com o objetivo de os agrupar nessas classes e confirmar os perfis identificados na ACM. Pode-se verificar que a diferença entre cluster 's mais notória prende-se ao facto de que no cluster 1 opta pela baixa estratégia por imposição e o cluster 2 opta de uma forma elevada por esta mesma estratégia. Assim, conclui-se que, o 1.º perfil ao adotar uma estratégia baixa por imposição revela um comportamento de maior submissão perante um conflito, ou seja, irá acarretar as decisões sem impor a sua opinião, enquanto o 2.º perfil irá sempre estabelecer as suas próprias decisões e opiniões.

Apesar da árdua e minuciosa pesquisa é importante salientar algumas limitações e aspetos a melhorar no futuro. Uma limitação considerável, tem a ver com o facto de esta investigação ter sido realizada em altura de pandemia - Covid19 – surgindo assim uma amostra pequena da população em estudo, porque os colaboradores da organização estavam afastados em teletrabalho ou por ausência de longa duração ao serviço. Por ser um estudo de caso de uma organização específica e ser, igualmente, um tema particular, não é possível generalizar o caso em análise para todas as organizações.

Outra limitação está relacionada 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 alvo de muita pesquisa é necessário a realização de mais estudos. Futuramente poderia ser melhorada, aprofundando esta temática, tão importante e tão pouco estudada. Estudos posteriores deverão abranger amostras mais diversificadas e maiores, testando indivíduos de outras

organizações comparativamente, como também, poderão abranger outras variáveis ao nível da gestão de conflitos e da satisfação no trabalho.

Relativamente ao instrumento de recolha de dados, foram tidos em consideração os objetivos do estudo e as características da população. Por opção, utilizou-se o questionário por ser considerado, para alguns autores, um ótimo meio para recolha de informação das variáveis em estudo. Considerou-se no final do estudo, que o método adotado foi uma boa opção, principalmente pela necessidade da confidencialidade que era exigida neste estudo, uma vez que se tratava de questões diretamente ligadas à organização e por o mesmo ter sido aplicado em época de pandemia viabilizou o estudo por ser ter sido *online*.

É necessário ter um conhecimento dos conflitos existentes no trabalho e dos fatores de satisfação no trabalho, por parte das chefias, à medida que estes vão surgindo. É também importante a análise do grau de intensidade do conflito, no âmbito daqueles que são encaminhados com vista à sua resolução e também daqueles que não percorrem o seio da empresa não chegando ao nível das chefias sendo logo solucionados ou mantidos latentes por períodos de tempo. Em contrapartida, interessa também analisar o grau de intensidade da (in)satisfação no trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- Anderberg, M. (1973). *Cluster Analysis for Applications*. Academic Press.
- Bacelar-Nicolau, H. (1980). *Contribuições ao Estudo dos Coeficientes de Comparação em Análise Classificatória* [Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa].
- Beck, G. (2009). *Conflito nas Organizações*. [dissertação de mestrado, Centro Universitário Feevale]. Repositório Institucional da Universidade de Feevale <http://biblioteca.feevale.br/Monografia/MonografiaGabrielaBeck.pdf>
- Benzécri, J. P. (1973). *L'Analyse des Données*. Dunod, 2 vols. <https://doi.org/10.3406/estat.1978.3094>
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3rd ed.). RH Editora.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J. (2009). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*. 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*. [dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Minas Gerais <http://hdl.handle.net/1843/ELPS-6VDGR6>
- Chambel, M. & Curren, L. (1998). *Psicossociologia das Organizações*. Texto Editora.
- Conover, W. (1980) *Practical Nonparametric Statistics*, United States of America.
- Cunha, M., Rego, A. & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas*. Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6th ed.). Editora RH.
- 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. <https://hdl.handle.net/10216/102154>

- Diogo, et. al. (2021). *A pobreza em Portugal-Trajetos e quotidianos*. Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Espíndola, 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*, 1 (1), 179-200. <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/15/13>
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. MacGraw Hill.
- Filleau, M-G.; Marques-Ripoull, C. (2002), *Teorias da organização e da empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais*. Celta Editora.
- Giddens, A. (2000). *Sociologia* (2nd ed.). Fundação Calouste Gulbenkian
- Jain, A. & Dubes, R. (1988). *Algorithms for Clustering Data*. Prentice Hall.
- Jesuino, J. (1996). *Processos de Liderança* (2nd ed.). Editorial Livros Horizonte
- Lerman, I. C. (1981). *Classification et Analyse Ordinale des Données*. Dunod.
- Malhotra, Naresh K. (2011), *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. Bookman.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística – Com utilização do SPSS*. Edições Sílabo
- Marqueze, E. & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79. <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/?lang=pt&format=pdf>
- Martinez, M. & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspetos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, (6) 59-78. <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/download/25851/27583>
- Martins, M. & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de constructo da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11 (2), 195-205. <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08.pdf>
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (25), 295-305. <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/download/447/pdf>
- Moscovici F. (2008) *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo* (17.^a ed.). José Olímpio.

- Pereira, A. (2010). *Fatores de Satisfação Profissional dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório aberto da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/3867>
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Rego, A. (1998). *Liderança das Organizações – Teoria e Prática*. Editorial da Universidade de Aveiro.
- Siegel, S. (1975). *Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento*. McGraw-Hill.
- Silva, O., & Sousa, Á. (2019). Estratégias para a Gestão de Conflitos e Satisfação Laboral. In Libro de Actas del XV Congreso Internacional Gallego-Portugués de Psicopedagogía, Universidade da Coruña, Espanha, 4-6 septiembre 2019 (pp. 4421-4432). Coruña, Espanha: Universidade da Coruña. ISBN: 978-84-9749-726-8, <https://doi.org/10.17979/spudc.9788497497268>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenbytt, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA engagement scale. *LSE Research Online*, 15 (5). 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology* 15 (1), 72–101. https://archive.org/download/proofmeasurement00speauoft/proofmeasurement00speauoft_bw.pdf
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2nd ed.). McGraw Hill.
- Terra, J. (2001) *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. (2nd ed.). Negócio Editora.
- Viterbo, M. (2012). *Cómo se gestiona el conocimiento? Un estudio en empresas de consultoria portuguesas*. [Dissertação de mestrado, Universidad de Cádiz].
- Wright, T. & Cropanzo, R. (2004), The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old question. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338-351 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizations Behavior*, 13 (3), 265-274.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



DM

Conflito organizacional e satisfação dos Recursos humanos: Um estudo de caso
Catarina Alexandra Almeida Silva