

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Clima de Diversidade e Cultura de Conflito**

Daniela Alves Rocha

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar,  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e Organizacional

## **Clima de Diversidade e Cultura de Conflito**

Daniela Alves Rocha

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:  
Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar,  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, aos meus pais, por todo o esforço e investimento colocado na minha formação.

Ao meu orientador, Professor Doutor Eduardo Simões, pelos desafios propostos, conhecimentos partilhados e toda a disponibilidade demonstrada ao longo deste trabalho.

Ao Pedro, por todo o apoio que me transmitiu, não só no que diz respeito a este trabalho, mas também ao longo de todo o meu percurso académico.

Aos meus queridos amigos e colegas do Iscte, Beatriz, Carmona, Nuno e Tiago, por terem partilhado este percurso comigo e o terem tornado muito mais venturoso.

À equipa MY CHANGE, pela flexibilidade e apoio demonstrados aquando da minha conciliação entre o estágio e a realização da dissertação.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, nomeadamente a quem esteve envolvido na participação e divulgação deste estudo.



## **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo contribuir para a literatura relativa à diversidade e à cultura de conflito organizacionais. Atualmente, na era da globalização, é dada maior ênfase à diversidade organizacional, na medida em que há uma procura de indivíduos, cujas diferenças acrescentem algo de diferente à organização. Para gerir de forma eficaz a diversidade, é necessário criar um clima que inclua e valorize todos os colaboradores, tendo em conta as suas diferenças. No entanto, estas estão também associadas a uma maior ocorrência de conflitos. Assim, importa entender de que forma o clima de diversidade está associado à gestão dos conflitos e à cultura de conflito adotada pela organização.

Os resultados de um estudo que envolveu 179 participantes foram ao encontro das hipóteses propostas. Verificou-se que as três dimensões do clima de diversidade organizacional em estudo predizem a cultura de conflito de colaboração, estando esta associada ao uso mais abrangente das práticas de gestão de conflitos. Os resultados demonstram ainda que apenas uma dimensão do clima de diversidade organizacional, o clima inclusivo, está associada à cultura de conflito de competição e apenas a liberdade de identidade prediz a cultura de conflito de evitação.

Neste sentido, os contributos deste estudo realçam a importância de que as organizações desenvolvam um clima de diversidade, bem como práticas de gestão de conflito adequadas, tendo em conta a abertura à diversidade atual e as mudanças contantes.

Palavras-chave: conflito; gestão de conflitos; cultura de conflito; diversidade; clima de diversidade.



## **Abstract**

This work aimed to contribute to the literature on organizational diversity and conflict culture. Currently, in the era of globalization, a greater emphasis is placed on organizational diversity, as there is a demand for individuals, whose differences add something different to the organization. To effectively manage diversity, it is necessary to create a climate that includes and values all employees, considering their differences. However, these differences are also associated with a greater occurrence of conflicts. Thus, it is important to understand how diversity climate is associated with conflict management and the conflict culture adopted by the organization.

The results of a study involving 179 participants are aligned with the proposed hypothesis. It was found that the dimensions of organizational diversity climate under study predict the collaborative conflict culture, which is associated with a wider use of conflict management practices. The results also demonstrate that only one dimension of the organizational diversity climate, the inclusive climate, is associated with the competitive conflict culture and only freedom of identity predicts the avoidant conflict culture.

Therefore, the contributions of this study highlight the importance for organizations to develop a climate of diversity, as well as appropriate conflict management practices, considering the openness to current diversity and constant changes.

**Keywords:** conflict; conflict management; conflict culture; diversity; diversity climate.





## Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico .....	3
1.1 Diversidade Organizacional .....	3
1.1.1 Clima de Diversidade.....	4
1.1.2 Diversidade e Conflito .....	6
1.2 A Dinâmica do Conflito .....	7
1.2.1 Gestão do Conflito .....	8
1.3 Cultura de Conflito .....	10
Capítulo 2 – Método.....	15
2.1 Procedimento .....	15
2.2 Amostra .....	15
2.3 Instrumentos .....	15
2.3.1 Variáveis preditoras .....	15
2.3.2 Variáveis de critério.....	16
Capítulo 3 – Resultados.....	17
3.1 Análises preliminares .....	17
3.2 Teste das hipóteses .....	18
Capítulo 4 – Discussão.....	21
Referências Bibliográficas .....	25
Anexos.....	29
Anexo A – Consentimento Informado.....	29
Anexo B – Escala do Clima de Diversidade.....	30
Anexo C – Escala das Culturas de Conflito .....	31
Anexo D – Questões de Múltipla Resposta: Causas de Conflito e Práticas da Gestão de Conflito.....	32

## **Índice de Quadros**

Quadro 3.1 Médias, desvios-padrão, correlações entre as variáveis e consistências internas.	17
Quadro 3.2 Resultados da regressão para a variável cultura de conflito de colaboração .....	18
Quadro 3.3 Resultados da regressão para a variável cultura de conflito de competição .....	19
Quadro 3.4 Resultados da regressão para a variável cultura de conflito de evitação .....	19
Quadro 3.5 Resultados da regressão para a variável abrangência de práticas de gestão de conflito .....	20

## Introdução

Com a emergência de novas formas de trabalho e face a mudanças constantes, a diversidade está cada vez mais presente no contexto organizacional (King et al., 2009). Desta forma, as organizações englobam ambientes mais heterogêneos (Guillaume et al., 2013).

O impacto de ambientes mais heterogêneos nas organizações poderá depender do clima de diversidade que é criado e da forma como as diferenças entre os colaboradores são geridas. Para gerir de forma eficaz a diversidade, é necessário criar um clima que inclua e valorize todos os colaboradores, tendo em conta as suas diferenças (Chrobot-mason & Aramovich, 2013). Wolfson et al. (2011), realçam a importância de as organizações fomentarem um clima de diversidade positivo, caracterizado por liberdade de identidade, clima inclusivo e acesso igualitário. Este resultará em consequências positivas para os colaboradores e para a organização, nomeadamente em maior satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e empoderamento individual.

No entanto, um desafio que as organizações têm vindo a enfrentar relativamente à diversidade é o facto de que grupos heterogêneos tendem a experienciar níveis mais altos de conflito (van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998), em comparação com grupos homogêneos.

O conflito é um fenómeno inevitável (Weiss & Hughes, 2005) e de elevada importância, uma vez que pode ameaçar os processos e até mesmo ter implicações nos resultados organizacionais (Gelfand et al., 2008; Gelfand et al., 2012; Jehn, 1997). Se, por um lado, conflitos disfuncionais podem levar a consequências negativas para a organização, por outro lado, conflitos funcionais podem ter consequências positivas, pois assumem um papel essencial na estimulação da inovação, criatividade e mudança (Rahim, 2001).

À semelhança do que acontece com a diversidade, a forma como os conflitos são geridos determina as consequências que têm para a organização (Dijkstra et al., 2009). Neste sentido, em primeiro lugar, é necessário entender as suas causas, de forma a desenvolver uma compreensão mais profunda a nível organizacional (Cloke & Goldsmith, 2000). Posteriormente, torna-se importante desenvolver normas e práticas para a sua gestão, que conduzam a estratégias eficazes de resolução.

A cultura organizacional tem influência em diversos processos, incluindo na gestão dos conflitos (Cloke & Goldsmith, 2000; Di Pietro, & Di Virgilio, 2013). Assim, as organizações desenvolvem diferentes maneiras de lidar com o conflito, ou seja, criam culturas de conflito. Estas, tanto a curto como a longo prazo, têm consequências para a viabilidade e desempenho

da organização, tendo em conta o seu alinhamento com os objetivos estratégicos (Gelfand et al., 2008; Gelfand et al., 2012).

Neste sentido, este trabalho procura explorar os efeitos da diversidade nos processos conflituais a nível organizacional e o principal objetivo é entender de que forma o clima de diversidade está associado à gestão dos conflitos e à cultura de conflito adotada pela organização.

Uma vez que a literatura existente relativa à cultura de conflito e ao clima de diversidade organizacional é ainda reduzida, com este trabalho pretendemos contribuir para a expansão do conhecimento científico nestas áreas.

No primeiro capítulo será apresentada a revisão de literatura relativa à diversidade organizacional, gestão do conflito e cultura de conflito, que suporta este trabalho. Ao longo desta secção, serão descritas as hipóteses de investigação. No segundo será apresentado um estudo quantitativo, que explora a relação entre o clima de diversidade organizacional e a cultura de conflito. No terceiro capítulo, serão expostos os resultados deste estudo, os quais são sujeitos a discussão na parte final, que inclui igualmente uma breve reflexão sobre as limitações e conclusões do estudo.

## Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

### 1.1 Diversidade Organizacional

A diversidade é definida como as diferenças entre os indivíduos em qualquer atributo que possa levar à percepção de que uma outra pessoa é diferente de si mesmo. É um conceito multidimensional, pelo que a sua pesquisa pode envolver qualquer dimensão possível de diferenciação. Assim, torna-se relevante compreender as suas diferentes dimensões para perceber quais os seus efeitos (Williams & O'Reilly, 1998).

Van Knippenberg e Schippers (2007) classificam diferentes dimensões de diversidade, tendo em conta os seus atributos: mais “observáveis”, como a idade e o género, e menos “observáveis” como os valores, atitudes, *background* académico, características psicológicas e experiência. Outros autores categorizam as dimensões da diversidade de forma semelhante, apenas com nomes diferentes, por exemplo, Harrison et al. (1998), classificam como diversidade de nível superficial e de nível profundo, respetivamente.

A diversidade organizacional pode ser definida como uma característica de um grupo de trabalho que reflete o grau em que existem diferenças objetivas ou subjetivas entre os indivíduos desse mesmo grupo (van Knippenberg & Schippers, 2007). Equipas diversificadas são descritas como unidades de trabalho com características culturais ou demográficas diferentes, que se tornam salientes e significativas nas reações entre os membros do grupo (DiTomaso et al., 2007), ou seja, caracterizam-se pelo nível de heterogeneidade dos atributos dos mesmos (Kim, 2017).

No entanto, há pouco consenso sobre o que deve ser entendido por diversidade no contexto social e organizacional (King, 2009), e sobre quais são os seus efeitos nos resultados da organização (van Knippenberg & Schippers, 2007). Assim, para maximizar os efeitos positivos da diversidade, importa entender como, quando e porquê que esta afeta os processos organizacionais (Guillaume et al., 2013).

Uma equipa diversificada pode ser um potencial recurso valioso para as organizações. Segundo a perspetiva da informação/tomada de decisão, grupos de trabalho diversificados aportam um maior leque de conhecimentos e competências relevantes do que grupos homogêneos, o que resulta num melhor desempenho, criatividade, aprendizagem e tomada de decisão (Williams & O'Reilly, 1998). Diferentes perspetivas, experiências, origens e estilos de trabalho darão origem a uma maior criatividade, inovação (Chrobot-mason & Aramovich, 2013) e desempenho (Zhang & Hou, 2012), que se poderá traduzir num aumento da eficácia organizacional (Guillaume et al., 2013). Neste sentido, as diferenças individuais são relevantes

no contexto organizacional, na medida em que são importantes preditores de comportamentos, atitudes e resultados no local de trabalho (DiTomaso et al., 2007; Hough & Connelly, 2013, citados por Anglim et al., 2019).

Atualmente, na era da globalização, tendo em conta as mudanças nas equipas de trabalho e a existência de uma maior representação das minorias, a diversidade tornou-se um tópico cada vez mais relevante para investigadores e profissionais, tornando-se uma realidade inevitável, dentro e fora das organizações (Kwak, 2003). Verificou-se uma maior procura por indivíduos que tenham diferentes características dos restantes colaboradores, o que resultou na formação de grupos de trabalho mais heterogéneos (Guillaume et al., 2013). O objetivo é que os colaboradores tragam ideias, estratégias e *mindsets* distintos, que contribuam para a complexidade cognitiva do grupo (Curseu & Schruijer, 2010) e que, conseqüentemente, possa resultar num maior contributo para as equipas e para a organização em geral, por exemplo na resolução de problemas, tomada de decisão, inovação (Amason, 1996; Chrobot-Mason et al., 2013; Kim, 2017) e adaptação à mudança (Cox & Blake, 1991).

Este compromisso sistemático e planeado por parte das organizações para recrutar e reter colaboradores com características diferentes é denominado por *gestão da diversidade* (Bassett-Jones, 2005). Refere-se a uma abordagem organizacional estratégica que tem como objetivos desenvolver a diversidade das equipas, mudar a cultura organizacional e capacitar as equipas nesse sentido. Esta abordagem representa uma mudança das atividades e premissas definidas para práticas de gestão inclusivas, refletindo a diversidade dos colaboradores e o seu potencial (Arrendondo, 1996, citado por Jonsen et al. 2011).

O impacto da diversidade nos resultados da organização pode variar consoante a forma como as diferenças entre os colaboradores são geridas e consoante o clima organizacional que for criado para uma força de trabalho diversificada (Jayne & Dipboye, 2004).

### **1.1.1 Clima de Diversidade**

Clima organizacional refere-se ao ambiente de trabalho percecionado pelos colaboradores, caracterizado por um determinado conjunto de práticas, procedimentos e recompensas (Schneider et al., 1994). Este afeta quase todos os aspetos a nível organizacional (Kuenzi & Schminke, 2009).

O clima de diversidade pode ser definido como as perceções partilhadas dos colaboradores de que são utilizadas práticas justas e integrativas em ambiente de trabalho (McKay et al., 2008), isto é, que visem proporcionar oportunidades e tratamentos justos, bem como acesso igualitário a todos os colaboradores (Chrobot-mason & Aramovich, 2013).

Quando a diversidade é gerida de forma eficaz e é criado um clima de apoio e valorização das diferenças entre os colaboradores, estes sentem-se incluídos e acreditam que as suas opiniões e perspetivas são reconhecidas (Chrobot-mason & Aramovich, 2013). Assim, para gerir o impacto da diversidade nas organizações, quer este seja positivo ou negativo, é necessário criar um clima de diversidade que inclua e valorize todos os colaboradores (Cox, 1991).

Wolfson et al. (2011), realçam a importância de as organizações fomentarem um clima de diversidade caracterizado por liberdade de identidade, clima inclusivo e acesso igualitário. A liberdade de identidade é descrita como o grau em que os colaboradores de diferentes grupos demográficos sentem que se podem expressar livremente na organização. Quando os colaboradores percebem um clima favorável à diversidade, são mais propensos a experimentar a liberdade de expressar a sua identidade, bem como as diferentes perspetivas e opiniões (Chrobot-mason & Aramovich, 2013).

O clima inclusivo caracteriza-se pela existência de um baixo preconceito cultural, tensão mínima entre grupos culturais e pelo grau em que todos os colaboradores se sentem bem-vindos nas reuniões sociais informais da organização (Wolfson et al., 2011). Criar um clima inclusivo é uma forma de tratar os colaboradores de forma justa, valorizar as diferenças entre os mesmos e usá-las de forma construtiva em todos os aspetos do contexto organizacional (Jonson et al., 2011; Nishii, 2013). É criado um compromisso coletivo para integrar as diferentes perspetivas dos colaboradores (Ely & Thomas, 2001) e a associação negativa do conflito de relação com a satisfação do grupo é atenuada (Nishii, 2013).

Por último, o acesso igualitário diz respeito ao nível de representatividade que cada grupo demográfico tem na organização (Wolfson et al., 2011). As primeiras pesquisas acerca da representatividade demográfica nas organizações, quer seja racial, de género ou de idade, focam-se na discriminação e nos estereótipos que eram recorrentes na sociedade, os quais não contribuíam para este aspeto. Atualmente, é necessário mudar este paradigma e explorar a diversidade desde um ponto de vista mais positivo (Shore et al., 2009), onde membros de diferentes origens são representados em todos os níveis da organização e têm igual acesso aos círculos sociais formais e informais (Cox, 1991).

Estas dimensões, características de um clima de diversidade, revelaram-se fortemente associadas a consequências positivas como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o empoderamento individual (Wolfson et al., 2011).

No entanto, a diversidade representa também desafios para as organizações (Chrobot-Mason et al., 2013; Harrison & Klein, 2007). Segundo a perspetiva da categorização social, os

indivíduos tendem a preferir trabalhar com pessoas semelhantes a eles. Assim, a diversidade pode estar associada a uma menor identificação, comprometimento e desempenho, bem como ao aumento de conflitos, em comparação com grupos homogêneos (Williams & O'Reilly, 1998).

### **1.1.2 Diversidade e Conflito**

Garcia-Prieto et al. (2003) sugerem que equipas diversificadas podem influenciar as experiências de conflito, na medida em que as identidades sociais dos membros afetam a avaliação da percepção dos objetivos, atribuições causais, controlo, poder e normas. Esta influência pode ser considerada negativa ou positiva.

A diversidade pode afetar negativamente as experiências conflituais, na medida em que pode estar associada a um aumento da competitividade (e.g. entre indivíduos de grupos demográficos diferentes), o que causa um decréscimo no desempenho e na eficácia do grupo (Garcia-Prieto et al., 2003; Jehn & Greer, 2013).

A presença de conflito gerado pela diversidade pode ser vantajosa, na medida em que resulta numa maior qualidade das decisões tomadas, uma vez que permite discutir e integrar diferentes perspetivas (Kochan, et al., 2003). Várias investigações referem que minimizar discussões que tenham por base perspetivas opostas contribui para o aumento do pensamento de grupo na tomada de decisão (Aldag e Fuller, 1993, citados por Chen et al, 2005). Neste sentido, a homogeneidade de um grupo pode ser prejudicial, na medida em que aumenta a probabilidade de ocorrência do fenómeno de *pensamento de grupo* (Janis, 1972).

Janis (1972) define o pensamento de grupo como o resultado de decisões que surgem de grupos coesos, sob uma liderança que ignora evidências contrárias à sua crença. Assim, este fenómeno caracteriza-se pela falta de discordância e discussão crítica, resultante da necessidade de manter a harmonia e um clima agradável entre todos os membros do grupo (Courtright, 1978) e provoca efeitos negativos no grupo e na organização, tais como a autocensura, rejeição de críticas, pesquisa de informação inadequada e avaliação desajustada de riscos, que conduzem a tomadas de decisão de baixa qualidade (Baron, 2005).

Neste sentido, a diversidade organizacional pode desempenhar um papel importante no combate ao pensamento de grupo nas tomadas de decisão. As inevitáveis diferenças de opinião entre os membros do mesmo grupo, equipa ou organização podem ser utilizadas como alvos de análise crítica, com o objetivo de chegar à melhor decisão possível, tendo em conta todas as soluções propostas (Courtright, 1978). Para além disso, as decisões tomadas são compreendidas



e aceites pelos indivíduos, uma vez que são alcançadas através da cooperação (Amason, 1996; Weiss & Hughes, 2005).

Desta forma, uma vez que a diversidade leva à ocorrência de conflitos e é cada vez mais frequente (Wolfson et al., 2011), importa perceber, em primeiro lugar, a dinâmica do conflito e, de seguida, como os conflitos podem ser geridos, de forma a minimizar os efeitos negativos e amplificar os ganhos para a organização (Williams & O'Reilly, 1998).

## **1.2 A Dinâmica do Conflito**

O conflito é um fenómeno subjetivo, dinâmico e multidimensional (Garcia-Prieto et al, 2003) que faz parte da interação humana e está presente em todas as áreas da vida social (Rahim, 2001; Vojvodic et al., 2019). Resulta de um desacordo ou incompatibilidade entre opiniões ou interesses, que podem envolver indivíduos, grupos ou organizações (Rahim, 2001).

A nível organizacional, podem distinguir-se diferentes tipos de conflitos, tendo em conta a relação entre a sua natureza e as consequências para a eficácia da organização: relacional, de tarefa e de processo. Quando a sua natureza é relacional, isto é, quando diz respeito a aspetos interpessoais ou emocionais entre as partes (Jehn & Mannix, 2001), pode ser percecionado como uma ameaça à estabilidade da organização, visto que pode provocar efeitos negativos nas relações interpessoais e também no desempenho profissional, nomeadamente *stress*, *burnout*, insatisfação, comunicação reduzida e resistência à mudança (Rahim, 2001). Quando a natureza do conflito é a tarefa, os membros do grupo discordam acerca de aspetos relacionados com a mesma (Jehn & Mannix, 2001), como por exemplo o conteúdo, procedimentos, objetivos e decisões a tomar. O conflito de tarefa pode ser visto como uma oportunidade construtiva e produtiva, uma vez que pode fomentar a inovação, o desenvolvimento pessoal e de equipas, a orientação para a resolução de problemas, a aprendizagem e a mudança (Simões, 2015). Quando a natureza do conflito é o processo, os membros do grupo discordam acerca de questões que dizem respeito a como a realização da tarefa ocorrerá, por exemplo questões de delegação de deveres e recursos, quem são as pessoas envolvidas e as responsabilidades que devem receber (Jehn & Mannix, 2001).

Podemos também distinguir conflitos funcionais de disfuncionais. O desenvolvimento de conflitos funcionais pode ser benéfico para a organização, na medida em que tendem a estimular a inovação, criatividade e mudança, assim como a melhorar processos de tomada de decisão e o desempenho individual e de grupo. Por sua vez, o desenvolvimento de conflitos disfuncionais pode levar a consequências prejudiciais para a organização, nomeadamente stress, insatisfação,

comunicação reduzida, relacionamentos prejudicados, desempenho reduzido e maior resistência à mudança (Rahim, 2001).

É importante identificar causas dos conflitos, de forma a que estes sejam mais facilmente compreendidos. Elementos associados à mudança organizacional podem constituir fatores potenciadores de conflito, nomeadamente a emergência de uma nova agenda política e social, a diversidade organizacional, o papel das tecnologias, o declínio da hierarquia tradicional e a globalização da economia (Simões, 2015).

Assim, face a estes fatores cada vez mais presentes, é importante salientar que não é a existência de conflito por si só que influencia a eficácia das equipas, mas sim como este é gerido na organização (Chen et al., 2005; Dijkstra et al., 2009; Lovelace et al., 2001). Assim, segundo Dijkstra et al. (2009), a forma como os conflitos são geridos determina as consequências que os mesmos têm para a organização. De maneira a que os conflitos se tornem em oportunidades de aprendizagem e crescimento, deve haver uma maior proatividade não só na sua prevenção, mas também na seleção das práticas e estratégias que são mais adequadas para a sua gestão (Cloke & Goldsmith, 2000; Weiss & Hughes, 2005).

### **1.2.1 Gestão do Conflito**

Ao longo do tempo foram desenvolvidos vários modelos de estratégias de gestão de conflitos. O Modelo de Dupla Orientação identifica várias estratégias para gerir conflitos, tendo por base dois eixos orientadores: a assertividade, que diz respeito ao quanto importa a parte e os interesses do próprio, e a cooperação, que se refere ao quanto importa a outra parte. Deste cruzamento, resultam cinco estilos de gestão de conflitos: competição, cooperação, evitação, acomodação e compromisso (Rahim, 1983). De entre estes vários estilos, Chen et al. (2005) destaca três deles como os principais: colaboração, competição e evitação.

Quando é utilizado o estilo de gestão de conflitos de colaboração, as duas partes percecionam o conflito como um problema mútuo, reconhecendo que o sucesso de uma leva ao sucesso da outra. Neste sentido, com um objetivo comum em vista, há discussão aberta e o desenvolvimento de relações positivas e produtivas, o que leva a soluções de qualidade, fortalecimento das relações e eficácia das equipas (Chen et al., 2005).

Por sua vez, quando o estilo de gestão de conflitos é orientado para a competição, à medida que uma das partes se aproxima do seu objetivo, a outra parte afasta-se. O conflito é percecionado como uma luta de interesses, o que origina uma discussão fechada com tentativas de coação. Assim, tendo em conta esta dificuldade de comunicação, verificam-se soluções impostas, em que nenhuma ou apenas uma das partes atinge os seus objetivos. Isto tem como

consequências a falta de confiança, frustração, danos nas relações e nas tomadas de decisão e baixos níveis de produtividade (Chen et al., 2005).

O estilo de gestão de conflitos de evitação também é relevante neste contexto, uma vez que, em determinadas situações, pode ser favorável adiar a discussão, por exemplo quando o tempo é escasso na tomada de decisões. No entanto, evitar o conflito transmite a intenção de não o discutir abertamente, o que o pode direcionar para uma resolução competitiva (Chen et al., 2005).

As competências de gestão de conflitos são essenciais para selecionar qual a estratégia de gestão de conflito mais apropriada e eficiente para a sua resolução (Vojvodic et al., 2019) e tornam-se indispensáveis a todos os colaboradores (Simões, 2015). Segundo Weiss & Hughes (2005), uma gestão inadequada dos conflitos pode levar a que estes persistam ou até mesmo a que surjam novos.

Para que ocorra um conflito, tem de haver interdependência das partes, pois caso se verifique independência, o conflito não se desenvolve (Deutsch, 2006). A natureza desta interdependência vai desempenhar um papel importante na orientação das ações das duas partes no conflito (Simões, 2015).

As partes podem ser negativamente interdependentes, ou seja, a probabilidade de alcance dos objetivos de uma parte está negativamente correlacionada com a probabilidade de obtenção dos objetivos da outra parte. Por outro lado, as partes podem ser positivamente interdependentes, isto é, a probabilidade de alcance dos objetivos de uma parte está positivamente correlacionada com a probabilidade de obtenção dos objetivos da outra parte. É de salientar que é possível que a interdependência das partes não seja exclusivamente positiva ou negativa, visto que os objetivos das partes podem variar no decorrer da situação conflitual (Deutsch, 2006; Simões, 2015). Em situações de interdependência positiva, as duas partes tendem a orientar as suas ações para a colaboração, enquanto que em situações de interdependência negativa, há uma tendência para orientar as ações para a competição (Simões, 2015).

Orientar as ações para a colaboração na resolução de conflitos pode ser favorável tanto a nível das relações, como a nível dos resultados da organização. No que diz respeito às relações, promove a resolução de conflitos de forma construtiva, melhora a comunicação em geral (Cloke & Goldsmith, 2000) e conduz a uma maior satisfação e efeitos psicológicos positivos para as duas partes, o que facilita a perpetuação das relações no futuro (Deutsch, 2006). Por sua vez, visto que se foca nas soluções e não nos obstáculos, leva a uma diminuição dos custos e numa

maximização dos ganhos para a organização (Simões & Antunes, 2013). Adicionalmente, a relação *win-win* resultante da colaboração favorece a mudança organizacional (Deutsch, 2006).

Orientar as ações para a competição na resolução de conflitos conduz a perdas materiais, insatisfação, deterioração das relações e efeitos psicológicos negativos a pelo menos uma parte (Deutsch, 2006), uma vez que a parte dominante impõe as suas opiniões e ambiciona ganhar a qualquer custo (Rahim, 2001).

Neste sentido, visto que a colaboração, contrariamente à competição, promove uma resolução construtiva, pode ser considerada uma estratégia mais favorável, tanto a nível do impacto do conflito nas relações como nos resultados da organização (Deutsch, 2006).

A literatura relativa ao conflito geralmente foca-se nos estilos de gestão de conflito a nível individual e grupal. No entanto, é importante ter em consideração que as organizações abrangem contextos fortes (Johns, 2006), o que torna relevante a compreensão do conflito a nível organizacional.

### **1.3 Cultura de Conflito**

A cultura organizacional tem influência em diversos processos, incluindo na gestão dos conflitos (Cloke & Goldsmith, 2000; Di Pietro, & Di Virgilio, 2013). Pode ser definida como o conjunto de crenças, valores, normas e práticas partilhadas por todos os membros da organização, de forma informal (Helms & Stern, 2001). Assim, as normas e estilos de gestão de conflito adotados pela organização passam a ser partilhados e, portanto, a fazer parte da cultura da organização.

Neste sentido, pode definir-se como cultura de conflito o conjunto de atitudes e comportamentos similares que são partilhados a nível organizacional, acerca das estratégias de gestão de conflito a adotar (Gelfand et al., 2008), pelo que nos permite descrever o que é normativo em determinada organização relativamente aos processos conflituais. Para além disso, pode também disponibilizar novas ferramentas e métodos de diagnóstico que sejam utilizadas para implementar mudanças na organização (Gelfand et al., 2008; Gelfand et al., 2012).

As atitudes adotadas por líderes face ao conflito influenciam a cultura de conflito da organização (Gelfand et al., 2012) e, embora existam preferências individuais de gestão de conflitos dos colaboradores, estas acabam por convergir em torno das dos líderes. Assim, o estilo de gestão de conflito adotado pelo líder vai influenciar a sua equipa.

Também os colaboradores têm impacto na cultura de conflito da organização. Segundo Kozlowski & Klein (2000), a personalidade, características demográficas, *networks* e valores

dos colaboradores facilitam o desenvolvimento de uma cultura de conflito. Neste sentido, a cultura de conflito permite entender não só a gestão do conflito, mas também outros tópicos de comportamento organizacional associados (Di Pietro, & Di Virgilio, 2013; Gelfand et al., 2008).

As consequências de cada cultura de conflito adotada dependem do seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Neste aspecto é necessário ter sempre em consideração as mudanças que ocorrem ao longo do tempo, pois a cultura de conflito não é estática e deve acompanhá-las (Gelfand et al., 2008). Uma vez que as organizações têm contextos e objetivos diferentes, desenvolvem culturas de conflito diferentes. Estas podem ser identificadas como sendo orientadas para a colaboração, competição ou evitação (Gelfand et al., 2008; Gelfand et al., 2012).

Quando a cultura de conflito de uma organização é orientada para a colaboração, promove-se a inovação, através de uma discussão aberta a diferentes perspectivas, inserida num ambiente de apoio (Chen et al., 2005). Nesta discussão aberta, procura-se integrar as diferentes perspectivas, com o objetivo de alcançar a melhor solução e satisfazer todas as partes envolvidas. Isto tem um impacto positivo na viabilidade da organização, resolução de conflitos, adaptação à mudança, satisfação dos colaboradores e diminuição do *burnout* e *turnover* (Gelfand et al. 2008).

Neste sentido, uma vez que a cultura de conflito de colaboração está inserida num ambiente de apoio e procura integrar as diferentes perspectivas, prevê-se que o clima de diversidade organizacional, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, esteja positivamente relacionado com uma cultura de conflito colaborativa (H1), isto é, que quando há um clima de diversidade, se verifique uma maior propensão para colaborar. Assim, colocou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 – O clima de diversidade organizacional, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, está positivamente associado à cultura de conflito de colaboração.

Culturas de conflito baseadas na competição podem fomentar a inovação e a voz ativa dos colaboradores, facilitando o processo de tomada de decisão, mas, por outro lado, os indivíduos podem sentir mais *stress*, *burnout* e *turnover* durante este processo, devido à competitividade que é criada entre as partes. Para além disso, é mais provável de que ocorra a escalada de

conflito, uma vez que os indivíduos tendem a defender a sua perspectiva sem refletir acerca das outras (Gelfand et al., 2008).

Assim, uma vez que na cultura de conflito de competição os indivíduos não procuram criar um ambiente integrativo, importa perceber se o clima de diversidade, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, está negativamente associado a uma cultura de conflito de competição (H2), isto é, se quando há um clima de diversidade, se verifica uma menor propensão para competir. Neste sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – O clima de diversidade organizacional, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, está negativamente associado à cultura de conflito de competição.

Culturas de conflito que têm por base a evitação suprimem a discussão. Isto pode ser favorável em ambientes de alta ameaça, uma vez que aumenta a previsibilidade e o controlo da situação. Por outro lado, a carência de informação partilhada pode alimentar tensões, falta de confiança, falta de soluções inovadoras, baixa adaptabilidade e perpetuação de conflitos não resolvidos, o que pode ameaçar a viabilidade da organização (Gelfand et al., 2008).

Visto que a cultura de conflito de evitação não promove a partilha de perspectivas e cria um clima de desconfiança e tensão, prevê-se que o clima de diversidade organizacional, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, esteja negativamente associado com a cultura de conflito de evitação (H3), ou seja, que quando há um clima de diversidade, ocorra uma menor propensão para evitar os conflitos. Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3 – O clima de diversidade organizacional, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, está negativamente associado à cultura de conflito de evitação.

Quando um processo de resolução de conflito é orientado para a colaboração, há uma tendência para que o conflito seja resolvido de uma forma construtiva (Deutsch, 2006). Quando é orientado para a competição, os indivíduos focam-se mais em defender as suas próprias perspectivas, sem refletir acerca das dos outros e quando é orientado para a evitação, a discussão é suprimida (Gelfand et al., 2008). Assim sendo, consideramos relevante perceber como é que a cultura de conflito de colaboração, que é caracterizada por um interesse em resolver os conflitos de forma construtiva, está associada a uma maior utilização de práticas de gestão de conflitos, comparativamente com as culturas de conflito de competição e de evitação. Prevê-se

que a cultura de conflito de colaboração esteja positivamente associada a uma maior abrangência das práticas de gestão de conflito (H4), isto é, que empregue mais práticas de resolução nos processos de gestão de conflitos. Desta forma, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4 – A cultura de conflito de colaboração está positivamente associada a uma maior abrangência das práticas de gestão de conflito, comparativamente com as culturas de competição e de evitação.





## Capítulo 2 – Método

### 2.1 Procedimento

Para a recolha de dados, foi usado um questionário *online* através do *Qualtrics Survey Software*. O questionário foi divulgado através das redes sociais, com maior foco no *LinkedIn*. Para participar neste estudo, os indivíduos deviam possuir uma relação de trabalho com organizações.

A participação neste questionário foi totalmente voluntária, sendo que, inicialmente era pedido que os participantes aceitassem o consentimento informado (Anexo A).

Os dados obtidos foram analisados através do *software IBM SPSS Statistics* – versão 25.

### 2.2 Amostra

Este estudo conta com a participação de 179 indivíduos, sendo que 72,6% são do sexo feminino.

No que diz respeito à idade, 47,5% dos participantes têm entre 18 e 25 anos, 40,2% têm entre 25 e 45 anos e 12,3% têm mais de 45 anos.

Relativamente ao nível de habilitações académicas, 27,9% dos participantes completaram apenas o ensino secundário ou um grau inferior, 43% têm uma licenciatura e 29,1% um grau de mestrado ou superior.

### 2.3 Instrumentos

O questionário desenvolvido engloba instrumentos que permitem medir as variáveis preditoras e de critério.

#### 2.3.1 Variáveis preditoras

Para medir o clima de diversidade foi utilizada a Escala do Clima de Diversidade de Wolfson et al. (2011). Esta escala abrange três dimensões que referem diferentes aspetos do clima organizacional no que respeita à diversidade: a liberdade de identidade, o clima inclusivo e o acesso igualitário.

A liberdade de identidade ( $\alpha = .86$ ) refere-se ao grau em que os colaboradores de diferentes grupos demográficos sentem que na organização se podem expressar livremente e integra dois itens (e.g. “Sinto-me livre para expressar as minhas ideias.”). O clima inclusivo ( $\alpha = .82$ ) diz respeito à existência de um baixo preconceito cultural, tensão mínima entre grupos culturais e afere o grau em que todos os colaboradores se sentem bem-vindos nas reuniões sociais informais na organização e inclui sete itens (e.g. “Sinto-me integrado nas conversas informais com membros de outros grupos demográficos.”). Por último, o acesso igualitário ( $\alpha = .44$ ) diz

respeito ao nível de representatividade que cada grupo demográfico tem na organização e é aceitado através de três itens (e.g. “Todos os colaboradores são incluídos em funções sociais, independentemente do grupo demográfico ao qual pertencem.”). Os itens são apresentados de forma aleatória, inferidos através de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente” (Anexo B).

### **2.3.2 Variáveis de critério**

A Escala das Culturas de Conflito de Gelfand et al. (2012) foi utilizada para medir a cultura de conflito. Esta escala abrange três dimensões respeitantes a outras tantas culturas de conflito: a competição ( $\alpha = .80$ ) inclui cinco itens (e.g. “Os membros da organização tentam forçar os outros a aceitar os seus pontos de vista.”); a colaboração ( $\alpha = .84$ ) integra quatro itens (e.g. “Os membros da organização trabalham para conseguir uma solução que sirva o interesse de todos.”); e a evitação ( $\alpha = .76$ ) que é composta por quatro itens (e.g. “Nesta organização, lida-se abertamente com o conflito.”).

Os itens foram apresentados de forma aleatória e respondidos através de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente” (Anexo C).

Para além destas escalas, foram também colocadas duas questões de múltipla resposta, desenvolvidas por Atalho (2016), que permitem identificar as causas e práticas de gestão de conflito que os participantes identificavam na sua organização (Anexo D).

Com o objetivo de desenvolver um indicador de abrangência das práticas de gestão de conflito, as seis práticas incluídas na questão foram consideradas, nomeadamente a regulamentação preventiva, a imposição de decisões por superiores, a mediação, o aconselhamento, medidas disciplinares formais e soluções ad-hoc, criadas para resolver conflitos específicos. As respostas dos participantes foram consideradas como “Não” (0) ou “Sim” (1). Desta forma, foi criada uma variável compósita, somando o número de práticas de gestão de conflito reportadas pelos participantes.

### Capítulo 3 – Resultados

Neste capítulo procedemos à apresentação dos resultados dos dados recolhidos. Primeiramente, expomos as análises preliminares e, de seguida, as análises das hipóteses.

#### 3.1 Análises preliminares

O Quadro 3.1 apresenta as médias, desvios-padrão, correlações entre as variáveis e consistências internas (alfa de *Cronbach*).

Importa mencionar que a variável acesso igualitário apresenta uma baixa consistência interna ( $\alpha = .44$ ), uma vez que o alfa de *Cronbach* é inferior ao valor padrão de aceitabilidade de .70 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Quadro 3.1 Médias, desvios-padrão, correlações entre as variáveis e consistências internas.

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Cultura de Conflito de Colaboração	3.49	.78	(.84)						
2. Cultura de Conflito de Competição	3.13	.75	-.48**	(.80)					
3. Cultura de Conflito de Evitação	2.92	.76	-.43**	.37**	(.76)				
4 Liberdade de Identidade	3.72	.85	.55**	-.29**	-.41**	(.86)			
5. Clima Inclusivo	3.66	.78	.45**	-.38**	-.32**	.60**	(.82)		
6. Acesso Igualitário	3.45	.67	.46**	-.26**	-.20**	.43**	.35**	(.44)	
7. Abrangência das Práticas de Gestão de Conflito	1.57	.94	.24**	-.08	-.14	.12	.12	.26**	-

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; Consistências internas encontram-se na diagonal, entre parênteses.

Através da análise das correlações entre as variáveis, verifica-se que a cultura de conflito de colaboração está correlacionada de forma positiva e significativa com as três dimensões do clima de diversidade, isto é, com a liberdade de identidade ( $r = .55$ ;  $p < .001$ ), com o clima inclusivo ( $r = .45$ ;  $p < .001$ ) e com o acesso igualitário ( $r = .46$ ;  $p < .001$ ).

A cultura de conflito de competição está correlacionada de forma negativa e significativa com as três dimensões do clima de diversidade, isto é, com a liberdade de identidade ( $r = -.29$ ;

$p < .001$ ), com o clima inclusivo ( $r = -.38; p < .001$ ) e com o acesso igualitário ( $r = -.26; p < .001$ ).

A cultura de conflito de evitação está correlacionada de forma negativa e significativa com as três dimensões do clima de diversidade, isto é, com a liberdade de identidade ( $r = -.41; p < .001$ ), com o clima inclusivo ( $r = -.32; p < .001$ ) e com o acesso igualitário ( $r = -.20; p < .001$ ).

A abrangência das práticas de gestão de conflito está positivamente correlacionada com a cultura de conflito de colaboração ( $r = .24; p < .001$ ), não apresentando relações estatisticamente significativas com as restantes culturas de conflito.

### 3.2 Teste das hipóteses

Para verificar as possíveis associações entre as variáveis em estudo e com o objetivo de testar as hipóteses, foi realizada uma análise de regressão linear.

A primeira hipótese prevê que o clima de diversidade organizacional, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, está positivamente associado à cultura de conflito de colaboração. Os resultados permitem suportar esta hipótese (ver Quadro 3.2), uma vez que revelam que há uma associação positiva e significativa da cultura de conflito de colaboração com a liberdade de identidade, com o clima inclusivo e com o acesso igualitário ( $\beta = .317, p < .001; \beta = .161, p = .033, \beta = .251, p < .001$ , respetivamente), o que sugere que quanto maiores estas dimensões, mais colaborativa é a cultura de conflito.

O modelo testado explica 37,6% da variação da cultura de conflito colaborativa ( $R^2 = .376$ ), revelando-se significativo e ajustado [ $F(3,175) = 35,22, p < .001$ ].

*Quadro 3.2 Resultados da regressão para a variável cultura de conflito de colaboração*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Erro padrão	Beta		
1 (constante)	.707	.287		2.466	.015
Liberdade de identidade	.317	.072	.344	4.420	.000
Clima inclusivo	.161	.075	.161	2.53	.033
Acesso igualitário	.293	.078	.251	3.762	.000

Variável de critério: cultura de conflito de colaboração

A Hipótese 2 prevê que o clima de diversidade organizacional, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, está negativamente associado à cultura de conflito de competição. No Quadro 3.3, os resultados demonstram que existe uma associação negativa e significativa da cultura de conflito de competição com o clima inclusivo ( $\beta = -.295$ ,

$p < .001$ ), o que sugere que quanto maior o clima inclusivo, menos competitiva é a cultura de conflito. Em relação às restantes dimensões do clima de diversidade, nomeadamente a liberdade de identidade e o acesso igualitário, não se verificam associações significativas com esta variável.

Adicionalmente, verifica-se que aproximadamente 16,7% da variação total deste fator é explicado pelo modelo em estudo ( $R^2 = .167$ ), destacando-se como adequado e significativo [ $F(3, 175) = 11,66, p < .001$ ].

*Quadro 3.3 Resultados da regressão para a variável cultura de conflito de competição*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Erro padrão	Beta		
1 (constante)	4.875	.317		15.360	.000
Liberdade de identidade	-.044	.079	-.050	-.554	.580
Clima inclusivo	-.295	.083	-.308	-3.559	.000
Acesso igualitário	-.146	.086	-.131	-1.697	.092

Variável de critério: cultura de conflito de competição

A terceira hipótese prevê que o clima de diversidade organizacional, integrando liberdade de identidade, clima de inclusão e acesso igualitário, está negativamente associado à cultura de conflito de evitação. No Quadro 3.4 pode verificar-se que existe uma associação negativa e significativa da cultura de conflito de evitação apenas com a liberdade de identidade ( $\beta = -.292, p < .001$ ), o que sugere que quanto maior a liberdade de identidade, menos orientada para a evitação é a cultura de conflito. Não se confirmam associações significativas desta variável com o clima inclusivo nem com o acesso igualitário.

O modelo testado explica 17,5 % da variação da cultura de conflito de evitação ( $R^2 = .175$ ), revelando-se significativo e ajustado [ $F(3,175) = 12,41, p < .001$ ].

*Quadro 3.4 Resultados da regressão para a variável cultura de conflito de evitação*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Erro padrão	Beta		
1 (constante)	4.514	.323		13.984	.000
Liberdade de identidade	-.292	.081	-.325	-3.630	.000
Clima inclusivo	-.124	.084	-.126	-1.467	.144
Acesso igualitário	-.017	.088	-.015	-.189	.851

Variável de critério: cultura de conflito de evitação

Por último, a Hipótese 4 pretende aferir se a cultura de conflito de colaboração está positivamente associada a uma maior abrangência das práticas de gestão de conflitos, comparativamente com as culturas de competição e de evitação. Os resultados permitem suportar esta hipótese (ver Quadro 3.5), uma vez que há uma associação positiva e significativa da abrangência de práticas de gestão de conflito com a cultura de conflito de colaboração ( $\beta = .290, p = .007$ ), não se verificando nenhuma associação significativa com as culturas de conflito de competição e de evitação.

O modelo testado explica 6,1% da variação da abrangência das práticas de gestão de conflitos ( $R^2 = .061$ ), revelando-se significativo e ajustado [ $F(3, 175) = 3,77, p = .01$ ].

*Quadro 3.5 Resultados da regressão para a variável abrangência de práticas de gestão de conflito*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Erro padrão	Beta		
1 (constante)	.532	.680		.782	.435
Cultura de conflito_competição	.073	.107	.058	.685	.494
Cultura de conflito_colaboração	.290	.105	.241	2.747	.007
Cultura de conflito_evitação	-.069	.102	-.057	-.682	.496

Variável de critério: abrangência de práticas de resolução de conflitos

## Capítulo 4 – Discussão

O objetivo deste estudo é compreender de que forma o clima de diversidade está associado à gestão do conflito e à cultura de conflito organizacional. Estas questões tornam-se pertinentes perante a atual composição das organizações que, sendo cada vez mais diversificada, contribui para o aumento dos conflitos. Neste sentido, é relevante o estudo destas questões, uma vez que é necessário compreender e gerir este efeito, de forma a tirar o máximo partido dele, não o tornando um obstáculo ao bom funcionamento organizacional, mas sim um potenciador de inovação e mudança.

Os resultados indicam que as três dimensões do clima de diversidade organizacional em estudo, nomeadamente a liberdade de identidade, o clima inclusivo e o acesso igualitário predizem a cultura de conflito de colaboração. Isto vai ao encontro do que foi previsto e sugere que quando há um clima de diversidade na organização, integrando liberdade de identidade, um clima inclusivo e acesso igualitário, há uma propensão para a colaboração na resolução de conflitos. Estes resultados estão alinhados com o que foi verificado em estudos anteriores que referem que culturas de grupos de trabalho mais cooperativas estão associadas a relações mais positivas entre a diversidade e o desempenho (Jehn & Bezrukova, 2004) e que a interdependência cooperativa está associada a efeitos da diversidade mais positivos (van Knippenberg & Schippers, 2007). Segundo Amason (1996), processos de colaboração promovem a compreensão de questões complexas e o desenvolvimento de soluções de qualidade.

A investigação indica ainda que apenas uma das dimensões do clima da diversidade organizacional, o clima inclusivo, está associado à cultura de conflito de competição, e sugere que quando há um clima inclusivo na organização, há uma menor tendência para a competição na resolução de conflitos. Estes resultados vão ao encontro do que foi verificado em investigações anteriores, que referem que um clima inclusivo valoriza as diferenças dos colaboradores e procura utilizá-las de forma construtiva (Jonson et al., 2011; Nishii, 2013), criando o compromisso de integrá-las (Ely & Thomas, 2001).

Os resultados demonstram que a cultura de conflito de evitação apenas está associada a uma dimensão do clima de diversidade, a liberdade de identidade, e sugerem que quando há liberdade de identidade na organização, há uma menor tendência para a evitação na resolução de conflitos. Isto poderá estar relacionado com o facto de que, quando os indivíduos sentem que se podem expressar livremente na organização, encaram a resolução do conflito como uma oportunidade para discutir e afirmar os seus interesses e opiniões, ou seja, não os evitam.

As análises deste estudo permitem evidenciar também que a cultura de conflito de colaboração está associada a uma maior abrangência das práticas de gestão de conflito, comparativamente com as culturas de conflito de competição e de evitação. Isto sugere que quando a cultura de conflito é orientada para a colaboração, há uma maior tendência para utilizar mais práticas de gestão de conflito do que quando é orientada para a competição ou evitação. Tal como Deutsch (2006) refere, quando um processo de resolução de conflito é orientado para a colaboração, há uma tendência para que o conflito seja resolvido de uma forma construtiva, isto é, os indivíduos procuram utilizar os recursos que têm disponíveis para a sua resolução, com o objetivo de alcançar a melhor solução possível para ambas as partes.

Uma vez que a diversidade nas organizações tem vindo a aumentar e está associada a um aumento dos conflitos, torna-se cada vez mais necessário e indispensável que as organizações saibam lidar eficazmente com os mesmos (Caputo et al., 2018; Chen et al., 2005; Gelfand et al., 2008). Wolfson et al. (2011) refere que líderes que desenvolvem a capacidade para gerir conflitos, por exemplo através de formações em gestão de conflitos, têm mais ferramentas que lhes permitem lidar com os efeitos da diversidade em função da organização, minimizando as consequências negativas e aumentando os seus benefícios.

Contudo, embora a aposta em formações de gestão de conflitos seja importante, pois estas melhoram as competências dos líderes e dos membros das suas equipas, é também necessário implementar práticas e políticas de gestão de recursos humanos que tenham em conta a cultura de colaboração e a aprendizagem mútua (Kochan et al., 2003; Wolfson et al., 2011).

Para que a forma como a organização lida com o conflito seja mais colaborativa, é necessário que o conflito seja percecionado como uma oportunidade de aprendizagem e que as atitudes e comportamentos dos colaboradores sejam mais conscientes, responsáveis e orientados para a sua resolução, tendo em consideração toda a sua dinâmica e as razões pelas quais surgiu e se desenvolveu (Cloke & Goldsmith, 2000). Assim, os líderes devem procurar criar um alinhamento e compromisso nas equipas compostas por indivíduos que têm perspetivas diferentes (Drath et al., 2008), uma vez que a diversidade pode ser benéfica sob uma orientação caracterizada por cooperação e redes de relacionamento densas e integradas (Gonzalez & DeNisi, 2009).

As consequências negativas da diversidade nas organizações podem ocorrer também devido a um ambiente de trabalho que não apoia as diferenças dos colaboradores (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013). Assim, fomentar um clima inclusivo que considere a diversidade torna-se relevante para reduzir os efeitos negativos da mesma (Ely & Thomas, 2001; Nishii, 2013). Desta forma, os colaboradores sentem que as suas identidades são valorizadas, que são



tratados de forma justa e que são incluídos nas tomadas de decisão, o que se traduz numa maior satisfação com o trabalho, compromisso com a organização e empoderamento individual (Wolfson et al., 2011).

Portanto, deve ser dada uma maior ênfase à gestão da diversidade, isto é, devem ser criadas ações organizacionais projetadas para criar uma maior inclusão dos diversos colaboradores nas estruturas organizacionais formais e informais, através de políticas e programas deliberados (Mor Barak, 2005, citado por Jonsen et al., 2011). Quando a diversidade é gerida, os seus benefícios no desempenho são maximizados, na medida em que esta é percebida como valiosa para o funcionamento organizacional (Mckay & Avery, 2015).

A chave para desenvolver uma organização inclusiva é alterar o contexto socio-relacional, dentro do qual os indivíduos interagem (Nishii, 2013), adotando uma perspetiva de aprendizagem e inclusão, baseada na crença de que a diversidade pode ser útil para adaptar e melhorar as estratégias da organização (Ely & Thomas, 2001). Um efeito positivo nas perceções individuais da diversidade levam a atitudes positivas dos colaboradores, o que se traduz num aumento da retenção dos mesmos (Wolfson et al., 2011). Implementar programas de *teambulding*, bem como protocolos e objetivos claros são componentes essenciais para desenvolver a confiança entre os membros das equipas (Curseu & Schrujjer, 2010). Para implementações de sucesso, os colaboradores devem entender e cooperar nos processos de tomadas de decisão. Esta cadeia de acontecimentos leva a decisões que são mais facilmente implementadas, o que, conseqüentemente, se traduz num melhor desempenho e eficácia organizacional (Amason, 1996).

Este estudo apresenta também algumas limitações. A primeira está relacionada com a definição de diversidade que não é clara (Harrison & Klein, 2007) e pode ser vista desde várias perspetivas (Lambert & Bell, 2013), uma vez que é multidimensional. Neste sentido, se fosse utilizada outra medida para a diversidade, que englobasse outras dimensões, os resultados poderiam ter sido diferentes.

Por sua vez, a diversidade pode promover assimetrias de conflitos, isto é, os indivíduos da mesma equipa ou organização podem ter perceções diferentes acerca do conflito. Desta forma, uns podem considerar um conflito grave, enquanto outros podem considerar que nem existe conflito (Jehn & Greer, 2013), de modo contingente com o grau de interdependência da relação entre as partes implicadas e pode variar de acordo com a situação (Deutsch, 2006).

Para além disso, visto que as culturas de conflito não são estáticas, os líderes devem adotar estratégias para desenvolver uma cultura de conflito que se alinhe com os objetivos da organização em diferentes momentos (Gelfand et al., 2008). Neste sentido, seria interessante

que as organizações realizassem um diagnóstico de cultura de conflito, com o intuito de determinar a cultura atual e, caso seja o pretendido de acordo com os objetivos da organização, implementar intervenções de mudança. Esta mudança poderia ser monitorizada, para que a intervenção pudesse ser alvo de avaliação. Assim, a realização de um estudo longitudinal poderia verificar os efeitos da diversidade na cultura de conflito da organização, atendendo às mudanças previsíveis nos ambientes externos e internos da organização.

Apesar destas limitações, o presente estudo permitiu expandir, ainda que de forma modesta, o conhecimento científico na área da diversidade, aprofundando as suas consequências nas formas de gestão de conflito adotadas nas organizações. Uma vez que a diversidade vai cada vez mais fazer parte da composição dos grupos de trabalho (King et al., 2009), torna-se relevante um estudo mais alargado das suas implicações nos processos e resultados, para que se apurem as condições nas quais se pode obter um maior impacto positivo.

## Referências Bibliográficas

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.5465/256633>
- Anglim, J., Sojo, V., Ashford, L. J., Newman, A., & Marty, A. (2019). Predicting employee attitudes to workplace diversity from personality, values, and cognitive ability. *Journal of Research in Personality*, 83, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103865>
- Baron, R. S. (2005). So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. *Advances in Experimental Social Psychology*, 37, 219–253. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(05\)37004-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(05)37004-3)
- Bassett-jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Atalho, P. F. L. (2016). *Conflito organizacional e gestão de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Iscte – Instituto Universitário de Lisboa
- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., & Silic, M. (2018b). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 87-110. <https://doi.org/10.1108/IJCM-06-2018-0078>
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42, 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x>
- Chrobot-mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689. <https://doi.org/10.1177/1059601113509835>
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N., & Nishii, L. H. (2013). Leadership in a diverse workplace. In M. Q. Roberson (Ed). *The oxford handbook of diversity and work* (pp.179-191). New York: Oxford University Press
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2000). *Resolving conflicts at work*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Courtright, J. A. (1978). A laboratory investigation of groupthink. *Communication Monographs*, 45(3), 229–246. <https://doi.org/10.1080/03637757809375968>
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management*, 5(3), 45–56.
- Curseu, P. L. & Schruijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationship between team diversity, conflict and trust. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 14, 66-79.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 1(3), 237–263. <https://doi.org/10.1108/eb022682>
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 21-40). San Francisco: Jossey-Bass.

- Dijkstra, M. T. M., De Dreu, C. W. K., Evers, A., & van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 405–423.
- Di Pietro, L., & Di Virgilio, F. (2013). The role of organizational culture on informal conflict management. *International Journal of Public Administration, (36)*, 910–921. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.701150>
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology, 33*, 473–501. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131805>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46*(2), 229–273.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. (2008). On the etiology of organizational conflict cultures. *Research in Organizational Behavior, 28*, 137–166. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.001>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. & Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: how leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1131–1147.
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009) Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 21- 40. <https://doi.org/10.1002/job.498>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*, 123–141. <https://doi.org/10.1111/joop.12009>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Executive, 32*(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Harrison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*(1), 96–107.
- Helms, M. M., & Stern, R. (2001). Exploring the factors that influence employees' perceptions of their organisation's culture. *Journal of Management in Medicine, 15*(6), 415–429. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006502>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly, 42*, 530–557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A. & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 703–729. <https://doi.org/10.1002/job.257>
- Jehn, K. A., & Greer, L. L. (2013). Diversity as disagreement: the role of group conflict. In M. Q. Roberson (Ed). *The oxford handbook of diversity and work* (pp.179-191). New York: Oxford University Press
- Jehn, K. A. & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and performance. *Academy of Management Journal, 44*(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review, 31*(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208687>

- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62. <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>
- King, E. B., & Hebl, M. R. (2009). Conflict and cooperation in diverse workgroups. *Journal of Social Issues*, 65(2), 261-285. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01600.x>
- Kim, M. (2017). Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team-learning behavior. *Social Behavior and Personality*, 45(8), 1255–1270. <https://doi.org/10.2224/sbp.6325>
- Kochan, T, Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K. A.,...Thomas,D. (2003).The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S.W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Kwak, M. (2003). The paradoxical effects of diversity. *MIT Sloan Management Review* 44(3), 7–8.
- Lambert, J. R., & Bell, M. P. (2013). Diverse forms of difference. In M. Q. Roberson (Ed.). *The oxford handbook of diversity and work* (pp.13-31). New York: Oxford University Press
- Lovelace, K., Shapiro, D. and Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product team’s innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 479–93. <https://doi.org/10.5465/3069415>
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Mckay, P. F., & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: Current wisdom and domains of uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 191–233. <http://doi.org/10.1108/S0742-730120150000033008>
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in work performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3<sup>rd</sup> edition). Westport, CO: Quorum Books.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90085-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90085-X)
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Human Resource Management Review Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Simões, E. (2015). Gerir conflitos. In J. G., Neves, M. V., Garrido & E., Simões (Eds.), *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - Teoria e prática (3<sup>a</sup> ed., pp.208-228)*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Simões, E. & Antunes, M. J. (2013). Negociações difíceis: O papel dos gestores de recursos humanos nas reestruturações. In M. P. Lopes, & P. Neves (Eds.). *Comportamento organizacional no século XXI - Diálogos entre a gestão e a academia*. Lisboa: Edições Sílabo
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008- 1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*, 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Vojvodic, K., Martinovic, M., & Pusic, A. (2019, may). Compromise or else: Managing conflicts in the negotiation process. Paper presented at the 40th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Buenos Aires, Argentina
- Weiss, J. & Hughes, J. (2005). Want collaboration? Accept - and actively manage – conflict. *Harvard Business Review, 83*(3), 1-10.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C., A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77–140.
- Wolfson, N., Kraiger, K., & Finkelstein, L. (2011). The relationship between diversity climate perceptions and workplace attitudes. *The Psychologist-Manager Journal, 14*, 161–176. <https://doi.org/10.1080/10887156.2011.546170>
- Zhang, Y., & Hou, L. (2012) The romance of working together: Benefits of gender diversity on group performance in China. *Human Relations, 65*(11), 1487-1508.

## **Anexos**

### **Anexo A – Consentimento Informado**

Caro(a) participante,

O presente questionário integra-se num projeto de investigação sobre comportamentos das pessoas nas organizações.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, e o seu contributo é único e valioso. A sua colaboração é fundamental, sendo que o preenchimento deste questionário demorará, aproximadamente, 10 minutos.

Algumas secções dizem respeito às suas perceções e opiniões, pelo que é fulcral que leia atentamente e responda com a maior sinceridade a todas as perguntas.

Esta recolha de dados, que não envolve qualquer risco para si, está abrangida pela máxima confidencialidade e obrigada ao completo anonimato. Por isso, por favor, não se identifique em nenhuma parte deste questionário.

O tratamento dos dados recolhidos, bem como a sua eventual divulgação sob a forma de publicação científica, será realizado de forma agregada e nunca individualizada.

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte [daras2@iscte-iul.pt](mailto:daras2@iscte-iul.pt)

Obrigada pela sua colaboração!

Certifico que li e compreendi as instruções descritas e pretendo colaborar, respondendo ao questionário.

## Anexo B – Escala do Clima de Diversidade

Por favor, leia atentamente cada uma das afirmações seguintes e, pensando na organização em que trabalha, assinale o número que melhor reflete sua opinião, usando esta escala:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Onde eu trabalho, os membros de determinados grupos demográficos são mais bem tratados do que os membros de outros grupos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta organização, já fui algumas vezes injustamente apontado(a), devido ao grupo demográfico ao qual pertencço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores são incluídos em funções sociais, independentemente do grupo demográfico ao qual pertencem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe preconceito no local onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A contribuição das minorias é efetivamente tida em conta em todos os níveis desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me integrado nas conversas informais com membros de outros grupos demográficos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta organização, sinto-me à vontade para expressar as minhas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem tensões entre membros de diferentes grupos nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta organização, consigo integrar-me sem ter de mudar o que sou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onde eu trabalho, as pessoas são intolerantes com as outras pessoas de origens diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em quase todos os níveis desta organização existem pessoas que pertencem a diferentes grupos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, os membros dos grupos de minorias têm menos oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Anexo C – Escala das Culturas de Conflito

Por favor, leia atentamente cada uma das afirmações seguintes e, pensando na organização em que trabalha, assinale o número que melhor reflete sua opinião, usando a escala indicada:

### Quando surge um conflito na sua organização...

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Nesta organização lida-se abertamente com o conflito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização trabalham para conseguir uma solução que sirva o interesse de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização tentam forçar os outros a aceitar os seus pontos de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização examinam as ideias de todas as partes para encontrarem uma solução otimizada para todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização evitam discutir abertamente o conflito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização lutam por aquilo que pessoalmente querem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização mostram muita relutância em falar abertamente do conflito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização fazem tudo para obter ganhos para eles próprios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização impõem seus próprios pontos de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização examinam os problemas até encontrarem uma solução que satisfaça toda a gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização tentam desenvolver soluções criativas que incorporam múltiplas perspetivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da organização apenas procuram ganhos para eles próprios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros desta organização discutem os conflitos abertamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Anexo D – Questões de Múltipla Resposta: Causas de Conflito e Práticas da Gestão de Conflito**

Selecione uma ou mais das opções de resposta para as perguntas seguintes:

**Quais são as causas mais frequentes de conflito na sua organização?**

- Diferenças de ideias no desempenho das tarefas.
- Problemas causados por desempenho inadequado.
- Diferenças de interesses e objetivos.
- Problemas externos à organização, resultantes da vida pessoal dos trabalhadores.
- Choques de personalidade entre trabalhadores.
- Divergências face a estratégias e objetivos da organização.
- Outra.

**Quais são as práticas de gestão de conflito aplicadas na sua organização?**

- Regulamentação preventiva.
- Imposição de decisões por superiores.
- Mediação.
- Aconselhamento.
- Medidas disciplinares formais.
- Soluções ad-hoc, criadas para resolver conflitos específicos.
- Outra.