

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Efeito da cultura de conflitos na negociação interna

Maria Sofia dos Santos Paiva Gentil Pimentel

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Efeito da cultura de conflitos na negociação interna

Maria Sofia dos Santos Paiva Gentil Pimentel

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero deixar uma palavra de agradecimento ao Professor Doutor Eduardo Simões pela sua orientação, disponibilidade e experiência de aprendizagem que me proporcionou.

Aos professores e colegas que me acompanharam durante o meu percurso académico e me foram incentivando pela procura de conhecimento e aprendizagem.

Aos meus familiares e amigos que me apoiaram em todos os momentos de estudo e no meu esforço.

A todos os participantes deste estudo.

Resumo

Tendo como premissa que o conflito é ubíquo em ambiente organizacional o presente estudo visa abordar a negociação como estratégia privilegiada para a sua gestão. O conflito é uma realidade comum na interação entre os seres humanos e em contexto organizacional é frequente e inevitável. Nas organizações as divergências de ideias, opiniões, interesses, atitudes ou comportamentos são frequentes, o que pode originar diversas formas e situações de conflito. Assim, um dos maiores desafios das organizações passa por uma gestão adequada do conflito.

Neste sentido, e através de um estudo empírico, procurou-se verificar em que medida a cultura de conflito prediz a propensão das organizações para aceitar e estimular a negociação interna na solução de diferendos e propostas de mudanças. Complementarmente, pretende-se testar a hipótese da justiça organizacional mediar a associação entre a cultura de conflitos e negociação interna. Neste estudo participaram 211 colaboradores de diversas organizações. Os resultados alcançados revelam que a cultura de conflitos colaborativa aumenta a propensão para a negociação interna. Quanto aos efeitos de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos e a negociação interna, os resultados corroboram a hipótese.

Palavras chave: Comportamento organizacional, Conflito, Cultura de conflito, Negociação, Negociação interna, Justiça Organizacional.

Abstract

Based on the premise that conflict is ubiquitous in organizational environment, the present study focuses negotiation as a privileged strategy for its resolution. Conflict is a common reality in the interaction between human beings and in an organizational context is frequent and inevitable. In organizations divergences of ideas, opinions, interests, attitudes or behaviors are frequent, which can lead to various forms and situations of conflict. Thus, one of the greatest challenges for organizations is the proper management of conflict.

In this sense, and through an empirical study, we sought to verify to what extent the culture of conflict predicts the propensity of organizations to accept and stimulate internal negotiation in the solution of disputes and proposals for changes. In addition, it is intended to test the hypothesis that organizational justice mediates the association between conflict culture and internal negotiation. In this study, 211 employees from various organizations participated. The results show that the culture of collaborative conflicts increases the propensity for internal negotiation. Regarding the effects of mediation of organizational justice on the relationship between the culture of conflicts and internal negotiation, the results corroborate the hypothesis.

Keywords: Organizational behavior, Conflict, Conflict culture, Negotiation, Internal negotiation, Organizational Justice.

Índice

Resumo.....	v
Abstract	vi
Introdução.....	1
Capítulo I - Conflito e negociação nas organizações	3
1.1. Conflito.....	4
1.1.1. A noção de conflito	4
1.1.2. O conflito nas organizações	4
1.1.3. Tipologias do conflito	6
1.1.4. Estilos e estratégias de gestão de conflitos.....	8
1.1.5. Cultura de conflitos	10
1.2. Negociação.....	12
1.2.1. Tipos de negociação	14
1.2.1.1. Negociação Distributiva	14
1.1.2.2. Negociação Integrativa.....	14
1.2.3. Negociar nas organizações	15
1.1.4. Negociação interna	16
1.1.4.1. N-negociações versus n-negociações	16
1.1.3. Justiça organizacional.....	17
1.1.4. Conflito, Negociação interna e justiça organizacional	20
Capítulo II - Estudo sobre os efeitos da cultura de conflitos na negociação interna	21
2. Objetivos	22
3. Hipóteses	22
4. Método	23
4.1. Amostra	23
4.2. Procedimento.....	23
4.3. Variáveis e medidas.....	23
4.3.1. Variáveis preditoras.....	23
4.3.2. Variáveis Critério	24
4.3.3. Variável Mediadora.....	24
5. Resultados	25
5.1 Teste das hipóteses	26
6. Discussão e Conclusão	32
7. Limitações e pesquisas futuras	34
Referências	36
Anexos.....	43

Índice de figuras

Figura 1 - Estilos de Gestão de conflitos.....	9
Figura 2 - Tipologia de Cultura de Conflitos	10
Figura 3 - Modelo de Investigação: variáveis de estudo e hipóteses	22

Índice de quadros

Quadro 1 - Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo	26
Quadro 2 - Moderações via regressão linear múltipla	27
Quadro 3 - Moderações via regressão linear múltipla	27
Quadro 4 - Moderações via regressão linear múltipla	28
Quadro 5 - Moderações via regressão linear múltipla	28
Quadro 6 - Moderações via regressão linear múltipla	29
Quadro 7 - Moderações via regressão linear múltipla	29
Quadro 8 - Resultados da regressão do modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos colaborativa e a negociação interna	30
Quadro 9 - Resultados da regressão do modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos competição e a negociação interna	31
Quadro 10 - Resultados da regressão do modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos evitação e a negociação interna.....	32

Introdução

Um mundo ligado em rede, cada vez mais competitivo e com grande diversidade obriga as organizações a trabalhar em ambiente de grande complexidade e a agir em sucessiva permanência. Esta dinâmica faz emergir e potencializar conflitos e, por conseguinte, sendo o conflito uma realidade presente no ambiente organizacional este tem de ser interpretado e gerido (Simões, 2015a). Um conflito pode resultar da divergência de ideias, opiniões, interesses, atitudes ou comportamentos, sendo as situações de antagonismo que potenciam o conflito, também as mesmas, que possibilitam a sua compreensão e gestão (Gelfand, Leslie, Keller & Dreu, 2012).

Apesar da maioria dos conflitos assentarem numa base realista em que os protagonistas divergem fruto de competirem por recursos escassos como sejam, dinheiro, tempo, espaço, informação ou por preferirem outras formas de agir e decidir, nem sempre as suas intenções são reveladas de uma forma explícita (Simões, 2020). A dissimulação tática das intenções e interesses gera a perceção de um ambiente de trabalho menos conflituoso. Um ambiente de trabalho conflituoso e hostil pode ser desgastante para a maioria dos indivíduos, afetar um bom desempenho e consistir num fator de desmotivação. No entanto, o conflito não é necessariamente pejorativo para as organizações, pelo contrário, pode tornar-se benéfico quando é interpretado e gerido de forma adequada.

A forma como uma organização lida e gere o conflito, traduz a sua cultura de conflitos, isto é, o conjunto de atitudes e estratégias que servem para definir a forma socialmente partilhada e normativa de gerir o conflito (Gelfand, Leslie & Keller, 2008). Normalmente não existe uma estratégia única nem uma melhor estratégia, dada a diversidade das formas e situações de conflito, mas existe uma estratégia que se revela como a mais adequada (McIntyre, 2007; Rahim & Bonoma 1979; Thomas 1982). Neste sentido, o processo de negociação representa o meio de gestão de conflito mais comum, que tem como propósito chegar a um acordo. A não existência de um acordo decreta um impasse e, conseqüentemente o insucesso da negociação, pelo que a negociação deve ser alicerçada no diálogo e na procura de soluções de equilíbrio entre os diferentes interesses. Por conseguinte, a negociação constitui o alicerce de desenvolvimento organizacional e atua como competência transversal na resolução de diferendos relacionados com estruturação do trabalho e com a articulação funcional ou relacional com os outros. Assim, e apesar da negociação estar conectada com a resolução de diferenças dentro e fora da organização como se fosse um propósito único, uma questão de ordem pessoal pode dar origem a uma negociação, mesmo quando um único indivíduo negocia de acordo com os seus próprios interesses (Simões, 2014).

Em qualquer situação de divergência e, independentemente do número de envolvidos o estilo de gestão de conflito irá influenciar o processo e em última instância os resultados. Assim, a forma como a organização percebe e gere o conflito pode influenciar mais ou menos a propensão para negociar. Como evidencia a literatura os estilos mais cooperativos são mais suscetíveis de gerar efeitos positivos e os estilos menos cooperativos conduzem frequentemente a resultados negativos (entre outros,

Korbanik, Baril, & Watson, 1993; Pruitt & Carnevale, 1993). Para uma visão estratégica de resultados da gestão de conflitos é essencial desenvolver uma atitude proactiva e de antecipação, e neste caso a justiça organizacional representa um papel crucial, uma vez que a forma como cada indivíduo percebe o que é justo influencia o seu comportamento, e relacionamento com os outros, o seu desempenho e comprometimento com a empresa. O sentimento ou a percepção de injustiça em ambiente organizacional pelo seu impacto multidimensional é extremamente contagioso, dificulta os consensos e tem repercussões na produtividade pelo que tem sido alvo de maior atenção nas últimas décadas, especialmente nas áreas da psicologia organizacional, na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1990).

Neste sentido, e tendo em consideração o conjunto de alterações que ocorrem ao nível do paradigma do conflito nas organizações, da negociação, e da justiça organizacional, o presente estudo tem como objetivo perceber em que medida a cultura de conflito prediz a propensão das organizações para aceitar e estimular a negociação interna na solução de diferendos e propostas de mudanças. Complementarmente, visa testar a hipótese de a justiça organizacional mediar a associação entre cultura de conflitos e negociação interna e ainda, contribuir para a investigação sobre a negociação interna dado que se reveste de crucial importância, não só pela sua relevância para as organizações, mas também, pela escassez de estudos, como se evidenciou na revisão de literatura efetuada.

O primeiro capítulo, apresenta a revisão de literatura sobre o conflito numa perspetiva organizacional, as diferentes maneiras de o caracterizar, bem como as diferentes culturas de conflito. O conceito de negociação e os diferentes tipos de negociação, sendo que enfatiza a negociação interna, especialmente a distinção entre N-negociações e n-negociações. E ainda, é tratado o conceito de justiça organizacional, salientando as diferentes abordagens em relação às suas dimensões e as consequências. O segundo capítulo descreve o método e os resultados obtidos e, ainda, a discussão e as principais conclusões retiradas com base na literatura existente. Por fim, encontram-se igualmente descritas as limitações e orientações para investigações futuras.

Capítulo I - Conflito e negociação nas organizações

1.1. Conflito

1.1.1. A noção de conflito

Referido como um fenómeno multifacetado, o conflito faz parte da vida das pessoas e das organizações, e resulta de situações de antagonismo, ou da percepção de existência de conflito (Simões, 2014, 2020).

Neste sentido, o conflito pode surgir nos mais diversos contextos, quer sejam formais ou informais, e em resultado da própria diversidade, quando esta conduz a interesses ou aspirações divergentes (Pruitt & Rubin, 1986).

A divergência de perspetivas percecionada por apenas uma ou por ambas as partes envolvidas, pode não se traduzir numa oposição de objetivos, mas ser suficiente para incrementar a tensão, e potenciar o conflito (De Dreu & Weingart, 2003).

Apesar dos conceitos de conflito poderem ser diversificados, é possível identificar três aspetos predominantes que o caracterizam, nomeadamente, a interdependência entre as partes, a percepção de incompatibilidades de interesses ou objetivos e a interação entre as partes (Thomas, 1992).

A complexidade inerente ao conceito de conflito não se centra unicamente na sua definição, mas também na sua categorização, e neste âmbito é possível identificar na literatura diferentes níveis de conflito, em particular *intrapessoal*, *interpessoal*, *intergrupar*, *intragrupar*, *interorganizacionais* e *intraorganizacionais*. Os conflitos intrapessoais envolvem apenas um único indivíduo, caracterizam-se por conflitos internos que ocorrem quando há uma incoerência de ideias, pensamentos ou emoções. Nesta situação, o indivíduo experiêcia desejos ou impulsos antagonistas e/ou concorrentes entre si. No que se refere aos conflitos interpessoais, estes envolvem divergências entre dois ou mais indivíduos, sendo que ocorrem essencialmente em virtude de diferenças individuais (e.g incompatibilidade de crenças ou opiniões) e devido ao facto dos recursos serem escassos (e.g os indivíduos concorrem pelos mesmos recursos limitados). Quando se verificam situações de desacordo entre grupos distintos, designa-se por conflitos intergrupais. Por sua vez, os conflitos intragrupais envolvem disputas interpessoais entre os membros de um determinado grupo, como por exemplo grupos de amigos ou equipas de trabalho, sendo que sucedem devido à divergência de pontos de vista relativamente a objetivos, tarefas ou procedimentos. Os conflitos interorganizacionais retratam os conflitos que ocorrem entre duas ou mais organizações. Por fim, os conflitos intraorganizacionais, compreendem os conflitos que ocorrem dentro de uma organização, isto é, engloba a generalidade das partes da organização (Cunha, *et al.*, 2007; Rahim, 2001, Simões, 2015a).

1.1.2. O conflito nas organizações

O conflito é um fenómeno inerente às relações humanas, pelo confronto de ideias e interesses, pelo que em contexto organizacional é natural que seja potenciado. Enquanto sistemas abertos as organizações

possuem conflitos internos e externos, fruto das interações regulares entre os indivíduos, da partilha de objetivos, da existência de recursos escassos, da interdependência de tarefas, bem como, da sua ligação com o ambiente externo. A falta de comunicação é também uma das principais causas de conflito nas organizações. Nesta perspetiva, o conflito em contexto organizacional pode ser entendido como um processo interativo que engloba discórdias e incompatibilidades no que se refere a fatores significativos para a organização (Simões, 2015a).

Nas novas abordagens sobre o papel dos conflitos emerge a conceção de que sendo a sua presença inevitável, estamos perante uma realidade que carece de ser gerida, contrariamente a uma conceção mais tradicional centrada num carácter depreciativo do mesmo, e que defende que os conflitos em ambiente organizacional devem ser evitados ou eliminados. Esta perspetiva evidencia apenas o carácter disfuncional do conflito e, neste sentido, a forma como este pode afetar negativamente a eficácia organizacional e as relações interpessoais. Quando introduzido na literatura mais recente o conflito adquire um novo olhar, o qual passa a ser considerado não como um obstáculo, mas um acontecimento que pode ser benéfico e positivo para o desempenho das organizações e dos grupos, dessa forma torna-se crucial conhecer e compreender a sua envolvente. A sua compreensão e valorização como aspeto que pode ter efeitos positivos irá permitir que o mesmo passe a ser gerido, com o objetivo de eliminar as suas disfuncionalidades e maximizar os seus efeitos funcionais (Deutsch, 2003). Uma gestão adequada do conflito permite potenciar os efeitos positivos e minimizar os negativos, de forma a encontrar uma posição de equilíbrio. Este aspeto é essencial em virtude de o conflito em excesso poder destruir o relacionamento e prejudicar desempenhos. Em níveis razoáveis o conflito consiste num meio de dotar as organizações de uma maior capacidade de resposta aos novos desafios e adversidades (Donohue, 2003). Assim, a gestão construtiva de conflitos nas organizações é um elemento essencial para criar capacidades de resiliência e, por conseguinte, melhorar a eficácia organizacional.

Sob este ponto de vista, o conflito pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, na medida em que aumenta a criatividade, a inovação, promove o debate de ideias e incita a mudança. Consequentemente, favorece a resolução de problemas e possibilita alcançar níveis otimizados de eficácia e produtividade (Mcintyre, 2007; Rahim, 2002, Simões, 2015a; Tjosvold 1991).

Apesar dos benefícios mencionados sobre o contributo dos conflitos para as organizações, a inexistência de competências para lidar com situações de divergência promove a tendência para a sua redução e/ou evitação (Jehn, 1997; Rahim, 2002).

O impacto que um conflito pode ter dentro da organização está dependente da forma como o mesmo é encarado e gerido. Uma organização que entenda como conflito apenas situações de litígio ou disputas contratuais, tende a adotar uma gestão muito mais formal, do que uma organização com uma definição mais ampla de conflito, que normalmente aplica práticas mais diversas e informais, mais baseadas em comunicação e interesses comuns (Simões, 2014).

1.1.3. Tipologias do conflito

Apesar da noção de conflito ser diversificada é possível identificar diferentes tipos de conflito, com base na sua natureza e, assim, encontrar técnicas de gestão de conflito mais indicadas a cada situação.

A abordagem teórica mais recente sobre a tipologia dos conflitos em contexto organizacional coloca em evidência três tipos: *conflitos relacionais/afetivos, de tarefa e de processo*. Esta perspetiva vem reformular a visão bidimensional do conflito, a qual sugere duas tipologias, que embora distintas estão relacionadas, sendo a primeira designada por conflitos relacionais/afetivos e a segunda por conflitos de tarefa. A estas duas dimensões, Jehn (1997) veio acrescentar outro tipo de conflito, associado à maneira como se realiza o trabalho, designado conflito de processo.

Os conflitos de relação ou afetivos referem-se a incompatibilidades e antagonismos entre as partes relativamente a questões pessoais, que podem surgir devido a divergências associadas a características pessoais, como choques de personalidade, bem como a divergências de crenças ou valores. Este tipo de conflitos pode resultar em tensões, frustrações e atrito entre as partes e, conseqüentemente afetar a satisfação grupo e a sua produtividade (Jehn, 1995; Jehn, 1997; De Dreu & Van Vianen, 2001; Simões, 2014).

O receio de não ser aceite embora cruze as emoções, contribui para comportamentos geradores de outros tipos de conflitos, dado que as suas causas não são mutuamente exclusivas.

Dessa forma, é frequente que conflitos neste campo, possam dar origem a receios de que o seu desempenho ou opinião não seja valorizada e estamos perante os conflitos de tarefa. Os conflitos de tarefa, ocorrem quando existem desacordos entre os membros do grupo, em consequência da diferença de pontos de vista, ideias ou opiniões relativamente ao conteúdo das tarefas e objetivos de trabalho. Estes tipos de conflitos podem causar nos colaboradores tensão, antagonismo, diminuição da vontade de permanecer na equipa, da mesma maneira que podem reduzir a probabilidade de os mesmos voltarem a trabalhar em grupo (Bono *et al.*, 2002; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Yang & Mossholder, 2004).

O conflito de processo ocorre quando os membros da equipa discordam sobre a forma como as tarefas devem ser realizadas, mais especificamente, quanto à distribuição de responsabilidades e a delegação de tarefas (Jehn, 1997). Ou seja, está relacionado com a maneira como o trabalho é realizado.

Nas últimas décadas foram desenvolvidos diversos estudos, a fim de compreender qual o impacto dos diferentes tipos de conflito em contexto organizacional.

O conflito de relação ou afetivo é visto como um fenómeno disfuncional, associado à emergência de estados emocionais negativos como a ansiedade, o medo e a frustração. Alguns estudos apontam para os efeitos negativos desta tipologia de conflito em termo de grupo, nomeadamente, pela possibilidade de deterioração da qualidade das relações entre os membros, diminuição do desempenho, da coesão, da satisfação grupal, mas também, porque pode levar a uma diminuição da vontade de permanecer em determinada equipa (Jehn, 1995; Jehn, 1997; Dimas & Lourenço, 2011).

Relativamente aos conflitos de tarefa, as percepções não são consensuais. Para alguns autores, estes conflitos são tidos como benéficos, em virtude de os mesmos considerarem que a sua existência pode melhorar a produtividade e o desempenho da equipa de trabalho (Jehn, 1997; Rahim, 2002; Simons & Peterson, 2000; Van de Vliert & De Dreu, 1994) mas também podem aumentar a criatividade e melhorar a qualidade das decisões, na medida em que através do debate de ideias podem surgir soluções mais inovadoras e eficazes (Amason, 1996; Dimas & Lourenço, 2011; De Dreu & Weingart, 2003). Os conflitos de tarefa em níveis moderados podem também melhorar a compreensão dos membros da equipa sobre a própria tarefa (De Dreu & Weingart, 2003; Choi & Sy, 2010).

Os efeitos dos conflitos de tarefa nos grupos são influenciados segundo as especificidades das tarefas. Deste modo, quando as tarefas são complexas e de carácter não rotineiro, a pluralidade de ideias pode ajudar na resolução de problemas. Quando as tarefas são estandardizadas, a divergência de ideias entre os membros do grupo pode prejudicar a implementação dos procedimentos inerentes à realização das mesmas (Bayazit & Mannix, 2003; Choi & Cho, 2011; Dimas, Lourenço & Miguez, 2007; Jehn, 1995). Por conseguinte, este tipo de conflito pode ser a causa de insatisfação, frustração e diminuição da vontade de trabalhar em equipa (De Dreu & Weingart, 2003).

Os conflitos de tarefa também contribuem para o desenvolvimento de conflitos relacionais, o que enfatiza a ideia de que existe uma interdependência entre estes dois conflitos (Jehn, 1994; Simons & Peterson, 2000).

Finalmente, os conflitos de processo estão associados à diminuição da performance e desempenho da equipa, sobretudo quando são muito frequentes e de grande intensidade, contudo, quando os membros da equipa sentem que é possível resolver o conflito, os seus efeitos negativos podem ser minimizados (Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn, *et al.*, 2008).

Para uma melhor compreensão da abrangência da funcionalidade ou disfuncionalidade associada aos conflitos é essencial conhecer a forma como o relacionamento e o desempenho do grupo são afetados.

Na medida em que os grupos necessitam de um nível ótimo de conflito, a capacidade do grupo para pensar e repensar as suas estruturas e formas de atuação, para reinventar em função dos novos desafios internos e externos, constituem mecanismos de crescimento e aumento da eficácia grupal. Efetivamente, quando existe uma total ausência de conflito, os indivíduos tendem a adotar uma posição de conformidade, que pode conduzir a uma não partilha de pontos de vista, e conseqüentemente, à ausência de procura de novas alternativas e soluções de melhoria. A rotina do conformismo condiciona comportamentos e promove o não empenho, ou o desempenho medíocre. Perante esta situação é essencial fomentar o conflito, aumentar a flexibilidade cognitiva e a capacidade de gerir informação complexa.

1.1.4. Estilos e estratégias de gestão de conflitos

O conflito ao longo dos tempos tem vindo a ser encarado com uma carga menos negativa, e em muitas situações considerado mesmo com efeitos positivos. No entanto, e independentemente, da forma como é considerado, quando os conflitos são geridos de forma adequada podem ser benéficos para a organização, promovendo a mudança e contribuindo para o desenvolvimento organizacional (McIntyre, 2007; Rahim, 2002).

As estratégias de gestão de conflitos consistem num conjunto de respostas a situações específicas capazes de apoiar o processo de gestão, tendo em consideração que pelo menos uma das partes envolvidas considera os seus interesses incompatíveis (McIntyre, 2007, Simões, 2014). Até aos anos 60, as estratégias de gestão de conflitos eram ponderadas numa lógica unidimensional, tendo como principais autores, Blake e Mouton (1964)¹ e Deutsch (1973)². Posteriormente, as perspetivas unidimensionais foram substituídas pelas perspetivas bidimensionais, desenvolvidas com base nos modelos anteriormente referidos, sendo a perspetiva de Rahim e Bonoma (1979), de Pruitt e Rubin (1986) e de Thomas (1992) as mais mencionadas na literatura.

O modelo proposto por Rahim e Bonoma (1979), apresenta duas dimensões distintas, baseadas no grau de preocupação em satisfazer os próprios interesses (baixa ou elevada) e os interesses dos outros (baixa ou elevada). A articulação entre estas duas dimensões originou cinco estilos de gestão de conflitos: a integração, a dominação, a acomodação, a evitação e o compromisso. O estilo de “integração” caracteriza-se pela elevada preocupação com os interesses próprios e com os interesses dos outros, tendo como principal objetivo a resolução de problemas através de uma solução que seja benéfica para as ambas as partes. Em oposição o estilo de “dominação” retrata uma elevada preocupação pelos interesses próprios e baixa preocupação pelos interesses dos outros. Este estilo evidencia uma estratégia “ganhar-perder”, em que o indivíduo procura alcançar os seus próprios objetivos sem considerar os interesses da outra parte. O estilo de “evitação” apresenta uma baixa preocupação com os interesses próprios e com os interesses dos outros, sendo que tem como finalidade o desvio da situação ou a negação do conflito. O estilo de “acomodação”, realça uma elevada preocupação pelos interesses dos outros e baixa preocupação pelos interesses próprios, pelo que está associado à tentativa de reduzir as diferenças e focar os pontos comuns, a fim de satisfazer o interesse dos outros. Por último, o estilo de

¹ O primeiro modelo bidimensional de estratégias de gestão de conflitos desenvolvido por Blake e Mouton (1964), o modelo de dupla orientação, propõe quatro estratégias básicas de abordagem ao conflito, com base em duas dimensões: preocupação com o próprio e preocupação com os outros. A primeira dimensão diz respeito ao grau em que o indivíduo procura resolver o conflito tendo em consideração a satisfação dos seus interesses. A segunda dimensão refere-se ao grau em que o indivíduo atua de forma cooperativa ou tem em consideração os interesses da outra parte.

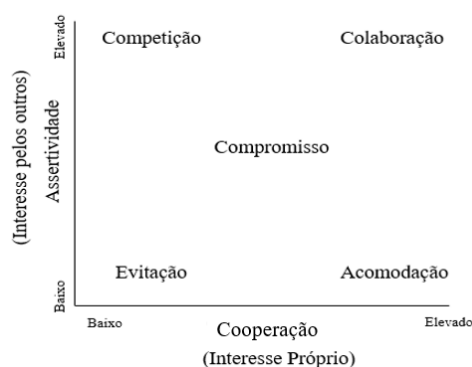
² A abordagem de Deutsch (1973), a natureza da relação de interdependência dos seus objetivos. Esta perspetiva propõe uma gestão do conflito, através da aproximação dicotómica, Cooperação e a Competição. A cooperação consiste num processo construtivo da gestão do conflito, em que se verifica uma perceção positiva da interdependência dos objetivos das partes envolvidas. A competição, traduz-se num processo destrutivo no qual a interdependência é entendida como negativa.

“compromisso”, centra-se entre os estilos anteriormente mencionados, e caracteriza-se por uma preocupação intermédia pelos interesses próprios e dos outros, na medida em que ambas as partes abdicam de algo para encontrar uma solução mutuamente favorável.

O Modelo da Dupla Orientação de Pruitt e Rubin (1986), diferencia os estilos de gestão de conflitos em dois eixos designados “interesse próprio” e “interesse dos outros”, que variam de baixo a elevado. De acordo com os autores, o estilo de “resolução de problemas” verifica-se quando os interesses próprios e os interesses dos outros se conjugam em simultâneo, contrariamente, o estilo de “inação” observa-se quando há um abandono dos interesses próprios e dos interesses dos outros. A “cedência”, ocorre quando existe uma tentativa de satisfazer os interesses dos outros, sem atribuir relevância aos interesses próprios. Por fim, a “confrontação” surge quando se verifica uma sobreposição dos interesses próprios aos interesses dos outros.

À semelhança do modelo de Rahim e Bonoma (1979), e seguindo a mesma linha de pensamento, Thomas (1992), propõe uma combinação de duas dimensões que refletem a intenção estratégica: a assertividade e a cooperação. A assertividade refere-se à intenção de satisfazer os próprios interesses e a cooperação, representa a intenção de satisfazer os interesses dos outros. Decorrente da combinação destas duas dimensões resultam cinco estilos de gestão de conflitos: Acomodação (baixa assertividade e alta cooperação), Colaboração (alta assertividade e alta cooperação), Competição (alta assertividade e baixa cooperação), Evitamento (baixa assertividade e baixa cooperação), e Compromisso (conjugação entre a assertividade e cooperação).

Figura 1- Estilos de Gestão de conflitos



Fonte: Adaptado de Thomas (1992, p.266)

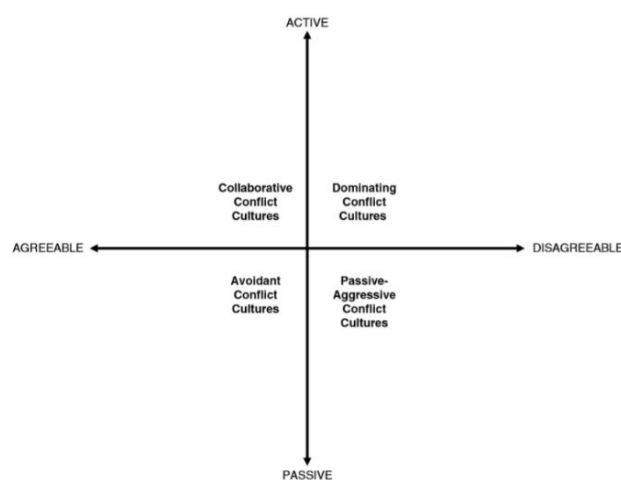
1.1.5. Cultura de conflitos

Cada ser humano face a sua individualidade apresenta diferenças, como a idade, sexo, atitudes, valores, crenças, experiências e a própria personalidade, as quais têm uma influência no estilo utilizado para lidar com o conflito (McIntyre, 2007). Esta individualidade tem influência nas suas preferências relativamente às estratégias de gestão de conflitos, no entanto, enquanto colaboradores e parte integrante de uma organização e de uma cultura, as estratégias a adotar podem ser parcialmente partilhadas (Gelfand, Leslie & Keller, 2008).

Entende-se por cultura de conflito o conjunto de atitudes e comportamentos socialmente partilhados e normativos para gerir o conflito dentro de uma organização, sendo que, o tipo de cultura de conflito influencia o estilo de gestão da própria organização (Gelfand *et al.*, 2012).

Assim, esse conjunto de normas socialmente compartilhadas podem ser analisadas segundo duas perspetivas: (1) normas de gestão de conflitos ativas vs. passivas; e (2) normas de gestão de conflitos agradáveis vs. desagradáveis. As normas de gestão ativas, apoiam a discussão aberta do conflito e incentivam os membros da organização a agir no sentido da sua resolução, enquanto que as normas de gestão passiva fomentam o seu não reconhecimento e, por conseguinte, a sua não resolução. Relativamente às normas de gestão agradáveis, as mesmas são orientadas para gerar harmonia e cooperação, enquanto que as normas de gestão desagradáveis promovem o confronto, a agressão controlada e a competição. Em termos de tipologias de cultura de conflito podem ser consideradas quatro categorias: competição (ativa e desagradável), colaborativa (ativa e agradável), evitação (passiva e agradável) e passiva- agressiva (passiva e desagradável) (Gelfand *et al.*, 2012).

Figura 2 - Tipologia de Cultura de Conflitos



Fonte: Gelfand, Leslie e Keller (2008, p.142).

A cultura de conflito de competição caracteriza-se por normas de gestão de conflitos que são simultaneamente ativas e desagradáveis. Em organizações em que a cultura de conflito se baseia na dominância, o confronto aberto é a forma usada para gerir o conflito, isto é, os conflitos são resolvidos com base na perspectiva ganhar-perder. Este tipo de cultura retrata o comportamento assertivo direcionado para os próprios interesses, onde os comportamentos desagradáveis ou competitivos são habituais. Dessa forma, existem poucas restrições ao comportamento conflituoso, sendo que estes podem envolver atitudes mais agressivas, nas quais os indivíduos se demonstram relutantes em ceder no que diz respeito aos seus ganhos individuais. A cultura de conflito colaborativa caracteriza-se por normas de gestão de conflitos que são ao mesmo tempo agradáveis e ativas. As organizações que se baseiam na cultura de conflito cooperativa procuram capacitar os indivíduos para gerir os conflitos. Deste modo, enfatizam a cooperação e a resolução de conflitos conjunta, bem como, procuram soluções que beneficiem os indivíduos envolvidos. Os comportamentos normativos para lidar com os conflitos implícitos neste tipo de cultura de conflito, incluem ouvir os pontos de vista de todas as partes envolvidas, diálogos construtivos, mediação das diferentes perspectivas, discussão aberta do conflito e respeito mútuo. A cultura de conflitos de evitação caracteriza-se por normas de gestão de conflitos que são ao mesmo tempo agradáveis e passivas. Em organizações em que a cultura de conflito assenta na evitação, o ambiente organizacional é orientado para a passividade e supressão de conflitos, dessa forma, os confrontos e tensões são ignorados. Os comportamentos normativos para lidar com os conflitos envolvem a acomodação ou aceitação do ponto de vista dos outros, mudar de assunto, atenuar ou evitar a discussão aberta, com o intuito de promover a harmonia. Por fim, as culturas de conflito passivas-agressiva caracteriza-se por normas de gestão de conflito que são tanto desagradáveis, como passivas. Este tipo de cultura é distinto das restantes na medida em que o conflito não é solucionado através de discussão aberta, nem ativa. Em organizações que se baseiam neste tipo de cultura a forma mais apropriada de lidar com o conflito é a resistência passiva. Os comportamentos normativos para lidar com os conflitos incluem comportamentos competitivos, em vez de serem conduzidos para a harmonia (Gelfand, Leslie & Keller, 2008).

Tendo em consideração a diversidade das formas e situações de conflito, normalmente não existe uma estratégia única nem uma melhor estratégia, existe sim uma estratégia que se revela como a mais adequada (McIntyre, 2007; Rahim & Bonoma 1979; Thomas 1982;). Com efeito nas diversas situações de conflito, cada uma das partes implicadas define a estratégia que mais se adequa à concretização dos seus objetivos. A estratégia adotada irá orientar a negociação como uma espécie de linha de orientação para os negociadores e dessa forma, facilitar a interação com a outra parte. Por conseguinte, a estratégia, adotada atua como um guião pelo que deve ser definida tendo em consideração a importância da contenda, o seu grau de complexidade e a urgência da sua resolução. Quanto maior for a vontade de cooperação, maior é o interesse das partes em chegar a acordo, contrariamente, quanto maior for o sentimento de competição, maior é supremacia da defesa dos interesses individuais. Ou seja, o grau de assertividade empregue no processo negocial determina o tipo de comportamentos, conduzindo uma

postura mais cooperativa à resolução do problema e uma postura mais competitiva à confrontação (Simões, 2014).

Neste sentido, “a escolha de soluções para resolver a diversidade conflitual, é função de uma multiplicidade de condicionantes, entre as quais se destacam a natureza do objeto da divergência, as características (competências, saber e poder) das partes e o tempo disponível” (Carvalho & Neves, 2011, p. 595).

1.2. Negociação

A negociação consiste num processo de interação entre dois ou mais indivíduos e tem como finalidade ultrapassar divergências ou incompatibilidades de interesses, muitas vezes geradoras de conflito. Todavia nem sempre é possível a resolução de certos conflitos através da negociação, uma vez que, podem surgir conflitos em que a negociação não é a estratégia mais adequada. A negociação ocorre quando se verifica uma incompatibilidade em relação a crenças, valores ou recursos entre indivíduos ou grupos, ou quando estes pressupõem que essa divergência existe, e procuram resolvê-la mediante um acordo, através da comunicação (Pruitt & Carnevale, 1993; Simões, 2015b; Young, 1991). Neste sentido, e sendo um processo que visa encontrar soluções para a divergência de interesses, diversos autores referem que a negociação é uma das estratégias mais eficazes na gestão de conflitos (Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 2001; Simões, 2020).

A necessidade de negociar está presente nas mais diversas áreas da vida das pessoas e das organizações, muitas vezes de uma forma espontânea, outras refletida. A nível pessoal a negociação ocorre em contextos informais, nomeadamente, nas relações do quotidiano com familiares, amigos, vizinhos, alunos e professores. No caso das organizações esta possui um carácter mais formal, e pode surgir entre indivíduos, departamentos, direções, ou mesmo entre organizações (Thompson, 2015; Thompson *et al.*, 2010).

A negociação é um recurso tão inato como a divergência, e faz parte de muitos percursos para atingir objetivos. Se precisamos da intervenção de alguém para atingir esses objetivos, possivelmente iremos ter de entrar em negociação (Thompson, 2015). Assim, sempre que precisamos da colaboração de pelo menos uma outra parte para resolver uma controvérsia, estamos perante um processo de negociação. Efetivamente, o contexto de qualquer negociação tem subjacente o reconhecimento subentendido das partes envolvidas de que necessitam uma da outra e que, como consequência, se encontram interligadas através de uma relação de interdependência, na medida em que qualquer ação praticada por uma das partes, condiciona os resultados da outra (Simões, 2015b). Neste contexto, e dado que é através do diálogo que as partes procuram resolver as suas divergências, a comunicação é considerada um elemento central do processo (Lewicki, Barry & Saunders, 2016), contudo, requer que os intervenientes tenham a perceção das posições e interesses implicados. A especificidade de perceção, de interesses e recursos que caracteriza o processo negocial, conduz a que cada negociação possa ser

considerada como única e distinta, no entanto, isto não impede que existam elementos universais (Simões, 2020). Assim, os intervenientes de uma negociação, são denominados por *partes*, independentemente de se tratar apenas de um indivíduo, um grupo ou representação de um grupo. Os recursos que se traduzem pelo objetivo da negociação, os quais visam a defesa de direitos e a conquista de valores, designam-se por *itens negociais*. Quanto maior é a quantidade de *itens negociais* maior é a margem negocial, uma vez que o leque de alternativas é mais abrangente, e, por conseguinte, os negociadores conseguem desenvolver diversas soluções de propostas com base na variedade de combinações de valores e/ou direitos (Simões, 2015b).

No decorrer de uma negociação as partes envolvidas, direta ou indiretamente, exercem pressão uma sobre a outra. No entanto, os negociadores têm tendência para expressar com maior facilidade as suas *posições*, do que realmente os seus *interesses* (Fisher, Ury & Patton, 2011). Mesmo que possam existir em simultâneo, as *posições* referem-se às imposições explícitas em relação a um assunto específico, isto é, aquilo que as partes envolvidas pretendem adquirir. Por sua vez, os *interesses* dizem respeito às necessidades subjacentes a essas *posições*, mesmo que possam não estar expressas publicamente. Os *interesses* podem ser alcançados através de um conjunto de diferentes sugestões que refletem *posições* distintas, quando uma negociação se centra na disputa de posições, nenhuma das partes sai beneficiada (Rahwan, Sonenberg & Dignum, 2004; Simões, 2015b; Thompson, 2015).

Quando as partes compreendem as razões que se encontram subjacentes às *posições*, é possível redefinir o problema em termos dos *interesses* implicados. Ao debater esses *interesses*, existe uma maior probabilidade de chegar a um acordo reciprocamente favorável.

Outro elemento relevante que deve ser tido em consideração numa negociação, diz respeito às *relações de poder* entre as partes implicadas. O *poder* na negociação é definido de acordo com o grau de interdependência existente entre as partes. No entanto, no decorrer de uma negociação pode haver entre as partes graus de poder distintos. As *relações de poder* divergem de negociação para negociação, de acordo com os negociadores e a questão da negociação. Deste modo, é importante compreender de que maneira estas relações podem influenciar o processo da negociação (Howard, Gardner & Thompson, 2007; Simões, 2015b). A *informação* constitui mais um elemento essencial para o sucesso de uma negociação, especialmente no que se refere à recolha de informação relativa aos interesses e preferências dos negociadores e como suporte de tomada de decisão no processo negocial.

O *processo negocial*, retrata a forma como se desenrola a negociação e envolve emoções, motivações, atitudes e comportamentos das partes implicadas, que juntamente com a estrutura da situação negocial, dá origem a um *resultado*, que se consubstancia num acordo (Simões, 2015b; Thompson *et al.*, 2010). O *resultado* da negociação traduz características que podem ser consideradas distributivas e/ou integrativas (Thompson *et al.*, 2010).

1.2.1. Tipos de negociação

Com base na literatura revista foram identificados dois tipos de negociação, no entanto, o facto de ser utilizada em diversas áreas de conhecimento, tem dado origem a diferentes terminologias. Walton e Mckersie (1965), foram os impulsionadores desta diferenciação conceptual, através o seu estudo sobre o processo de negociação coletiva. Neste contexto, surge a *Negociação Distributiva*, que alguns autores denominam por negociação competitiva, zero-sum ou ganha-perde, e a *Negociação Integrativa*, também designada por negociação colaborativa, non-zero-sum, ganha-ganha ou cooperação (Barry & Friedman, 1998; Lewicki, 1981; Lewicki, Barry & Saunders, 2010, Raiffa, 1982; Simões, 2020).

1.2.1.1. *Negociação Distributiva*

A negociação distributiva reflete o modo como as partes envolvidas dividem ou repartem entre si os recursos escassos, sendo que neste tipo de negociação os intervenientes assumem uma estratégia competitiva, preocupando-se essencialmente com os seus próprios resultados, desconsiderando os objetivos comuns. Numa situação de negociação distributiva, os interesses das partes, não são coincidentes, pelo que perante um único item negocial ou recursos limitados, o ganho de uma das partes resulta normalmente na perda da outra. Como o nome evidencia, a existência de acordo pressupõe uma distribuição dos recursos caso contrário traduz-se numa situação de impasse (Pruitt & Rubin 1986; Simões, 2015b, 2020; Thompson *et al.*, 2010).

No decorrer da negociação, cada um dos negociadores determina um ponto de resistência, muitas vezes não revelado publicamente, do qual não irá prescindir, sendo que a área que se encontra entre ambos os pontos de resistência, representa a margem de negociação (Raiffa, 1982).

1.1.2.2. *Negociação Integrativa*

A negociação integrativa caracteriza-se pela procura criativa de uma solução que satisfaça os interesses e as necessidades de ambas as partes. Neste caso, todas as oportunidades são aproveitadas e todos os recursos são utilizados, tendo como finalidade alcançar um ganho conjunto. Para o efeito as partes através da cooperação e da comunicação procuram maximizar o potencial integrativo e otimizar os ganhos mútuos.

Para que possa existir uma relação de confiança entre as partes, e dessa forma promover uma relação positiva, implica que ambas se disponham a analisar a diversidade de interesses e preferências. Quando a partilha de informações é usada de forma adequada, facilita o entendimento e a procura de soluções que salvaguardam um resultado favorável para ambas as partes. No entanto, é um processo exigente que cruza algumas dificuldades para os negociadores, em virtude de exigir bastante cautela para não ser revelada informação que os coloque numa posição vulnerável em termos da negociais, face à outra parte.

O resultado negociado não significa que beneficie ambas as partes por igual, mas o facto de ser um ponto ótimo, impõe que a introdução de uma melhoria para uma das partes, só possa ser alcançada com prejuízo de resultado para pelo menos uma das outras (Simões, 2015b, 2020; Thompson *et al.*, 2010; Walton & McKersie, 1965). A própria noção de integração permite a complementaridade de interesses e a escolha de diferentes estratégias de negociação, em função não só do perfil competitivo de cada negociador, mas também, da percepção que cada negociador tem sobre a margem negocial disponível.

A não compreensão sobre o espaço negocial, pode induzir a uma ideia errada sobre o potencial de maximização do resultado e conduzir a acordos perder-perder, que se traduzem pela obtenção de resultados inferiores aos que poderiam ter sido obtidos pelas partes.

Como referido anteriormente, a negociação é um processo complexo, por conseguinte, poucas negociações são puramente integrativas ou distributivas, sendo a maioria das situações híbrida, cruzando aspetos integrativos e distributivos (Lax & Sebenius, 1992; Walton & McKersie, 1965; Simões, 2008; Simões, 2015b). Tendo em consideração este cariz híbrido, os indivíduos que compreendem a dinâmica de um processo negocial, estão mais bem preparados para antecipar soluções e responder de uma forma mais assertiva (Lewicki *et al.*, 2010). A complexidade que caracteriza a negociação leva a que cenários negociais exclusivamente distributivos ou integrativos, não sejam frequentes, dando origem a uma “agenda mista, na qual assuntos conflituais coabitam com itens integrativos” (Simões, 2008, p.32).

Em suma, é plausível afirmar que a negociação distributiva se encontra relacionada com o processo de reivindicação de valor, na medida em que os negociadores, individualmente, procuram adquirir a máximo de recursos possíveis. Por sua vez, a negociação integrativa encontra-se alicerçada à criação de valor, sendo que as partes implicadas atuam em conjunto para maximizar os ganhos mútuos e satisfazer os interesses de ambas.

1.2.3. Negociar nas organizações

Atualmente, para haver um bom desempenho organizacional é essencial o acompanhamento das dinâmicas da envolvente estrutural e funcional. De acordo com esta nova realidade as organizações alteraram as suas estruturas, diminuíram as ligações hierárquicas, aumentaram a interdependência e a criação de sinergias. Estes novos arranjos representam novos desafios no âmbito da interação negocial, passando a negociação a não ser apenas uma resposta a situações específicas de conflito, mas a estar presentes de uma forma mais ampla e alargada no seio das organizações (Simões 2020). Por exemplo, imaginando que um indivíduo pretende mudar de posto de trabalho, devido ao facto de ter mudado de área de residência, e, por esse motivo, aborda os seus chefias com o intuito de conseguir uma mudança reciprocamente benéfica. A situação descrita, inicialmente de ordem meramente pessoal, pode tornar-se num assunto negociável.

1.1.4. Negociação interna

1.1.4.1. *N-negociações versus n-negociações*

Kolb e Porter (2015), distinguem dois tipos de negociação nas organizações: as N-negociações, que se caracterizam por negociações de cariz mais convencional, sendo que envolvem propostas e acordos formais, e as n-negociações, um construto desenvolvido por estas autoras, que se refere a negociações menos estruturadas que incidem em questões de ordem pessoal.

As N-negociações representam processos formais em que ambas as partes têm intenção de negociar e para alcançar os seus objetivos cumprem os procedimentos necessários. Há uma estrutura assumida para a negociação em que as partes possuem um papel distinto. Contrariamente, num processo de negociação as n-negociações representam situações em que uma das partes negocia para si próprio, tendo em conta a defesa dos seus interesses.

Na verdade, existem algumas diferenças quando um indivíduo negocia para si próprio ou quando negocia representando a organização, o departamento ou a equipa. Ao negociar para si próprio, um indivíduo possui uma maior dificuldade em ser objetivo, devido ao facto de se tratar de negociações que incluem questões pessoais, as quais causam uma maior insegurança e inevitavelmente evidenciam uma maior emocionalidade.

Frequentemente, estes tipos de negociações têm de ser "construídas", na medida em que é necessário que uma das partes tome a iniciativa de começar a negociação. Dessa forma, as n-negociações podem não ser perceptíveis e identificáveis, tendo em consideração que uma das partes pode não se aperceber que foi envolvida numa negociação, nomeadamente, quando um colaborador pretende negociar com sua chefia direta uma promoção, um novo projeto, ou uma mudança de horário de trabalho sem que este tenha conhecimento da sua intenção. Apesar das situações referidas poderem gerar uma n-negociação, não é suficiente ter apenas uma ideia para propor, é necessário que as mesmas sejam contextualizadas e apresentadas, o que requer dois processos diferentes. Em primeiro lugar, o colaborador tem de assumir o papel de negociador e de seguida tem de se posicionar em relação à outra parte para que as negociações possam avançar.

Uma das características das n-negociações é que têm origem na deteção de problemas ou oportunidades para negociar algo pretendido. Normalmente derivam de um contexto de diálogo no âmbito de uma reunião de trabalho, na qual se identifica alguma abertura para iniciar uma negociação. Esta tipologia de negociação não é usual que se estabeleça entre pessoas desconhecidas. Nasce de forma espontânea, mas podem ser condicionadas pelos receios de confrontar o poder instalado de uma hierarquia. Neste sentido, um colaborador pode sentir relutância em levantar determinadas questões à sua chefia direta, seja por timidez, seja por receio de represálias. Negociar com um líder sénior quando se é ainda júnior não é algo que para muitas pessoas pode não ser equacionado como hipótese.

Acrescentando à complexidade da negociação dentro de uma hierarquia, crescem ainda questões de crenças relativas ao género. De facto, sabe-se que os homens e as mulheres negociam de forma diferente, dependendo da questão da negociação (Walther, Stuhlmacher & Meyer, 1998). Existem situações em que as mulheres demonstram negociar de uma forma mais eficaz do que os homens, nomeadamente quando negociam em nome de outros. Em contrapartida, as mulheres são menos suscetíveis do que os homens de iniciar uma negociação quando se apercebem de situações de injustiça. Por outro lado, é possível verificar que as mulheres apresentam uma menor confiança e são mais propensas a estabelecer objetivos mais baixos (Kolb & Porter, 2015).

“O reconhecimento de que as negociações constituem uma prática desejável contribuirá para ultrapassar crenças bloqueadoras que afetam a justiça, a equidade e a inovação organizacionais” (Simões, 2020, p.266).

1.1.3. Justiça organizacional

As dinâmicas da sociedade e do mundo, obrigaram a repensar conceitos, sendo a justiça um dos pilares, de qualquer sociedade. Todo o ser humano é sensível à questão da (in)justiça. Ainda assim, nem sempre é valorizada como deveria ser, na medida em que a injustiça afeta muito mais que emoções e comportamentos, e pode ter efeitos nefastos nas relações interpessoais. Neste âmbito, é importante compreender não só as suas dimensões, mas também, conhecer os determinantes dos julgamentos sobre o que é justo e injusto, bem como, as suas consequências.

Assim, tratando-se de um fator crucial da vida em sociedade, a justiça é um dos aspetos de maior relevância no contexto organizacional, uma vez que pode ser determinante para o desempenho eficaz de uma organização. O sentimento de falta de justiça em contexto organizacional é gerador de desmotivação e insatisfação entre os colaboradores, com efeitos que se repercutem no desempenho e por sua vez, na produtividade (Greenberg, 1990).

A justiça organizacional refere-se à perceção do grau de justiça, ética e correção com que os colaboradores são tratados, mas também, na perceção vivenciada pelos mesmos sobre essa justiça (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Greenberg, 1987). Contudo, para os colaboradores a avaliação de justiça é percecionada com base na comparação entre a forma como se é tratado e como são tratados os seus colegas (Greenberg, Asthon-James, & Ashkanasy, 2007).

Deste modo, a justiça pode ser analisada sob um ponto de vista objetivo, quanto incide em critérios normativos definidos socialmente e adotados pela organização e, de um ponto de vista subjetivo, quando recai sobre a perceção que cada colaborador detém relativamente à justiça percebida no local de trabalho (Colquitt, *et al.*, 2001; Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Cunha, *et al.*, 2007).

As perceções em relação ao que é justo ou injusto diferem de situação para situação, assim como, de indivíduo para indivíduo, no entanto, a evidência empírica tem vindo a demonstrar que os

juízos de (in)justiça têm implicações nos comportamentos, atitudes e emoções dos indivíduos no seio de uma organização e, conseqüentemente, afetam os seus resultados (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

São vários os efeitos negativos da percepção de injustiça no seio de uma organização, entre outros, destacam-se a insatisfação e desmotivação dos colaboradores; aumento do stress; surgimento de conflitos; furtos; críticas à organização; aumento da taxa de absentismo; *turnover*; abandono da organização; e ainda baixa produtividade (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Caetano & Vala, 1999; Colquitt, *et al.*, 2001; Cunha, *et al.*, 2014; Greenberg, 1990; Judge & Colquitt, 2004).

Analogamente, quando se observa por parte dos colaboradores, um sentimento de justiça os efeitos são positivos, verificando-se regra geral uma maior satisfação; um aumento dos níveis de desempenho, uma maior lealdade e maior confiança; uma diminuição dos conflitos; uma baixa taxa de absentismo e uma diminuição da rotatividade dos colaboradores, realidade que se traduz frequentemente no acréscimo do empenho e da produtividade (Caetano & Vala, 1999; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Cunha, *et al.*, 2014; Hubbell & Chory-Assad, 2005; Koorsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995).

Ao longo do tempo, a questão da multidimensionalidade da justiça organizacional tem sido objeto de reflexão e discussão. Enquanto que alguns autores defendem uma visão tridimensional da justiça organizacional, caracterizada pela dimensão distributiva, dimensão procedimental e a dimensão interaccional (por exemplo, Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano, Goldman & Benson, 2005; Cropanzano & Molina, 2015; Johnson, Selenta, & Lord, 2006; Kılıç, Bostan & Grabowski, 2015), outros autores argumentam que a justiça organizacional é composta por uma quarta dimensão, que se define pela existência de uma subdivisão da justiça interaccional em dois tipos: a justiça informacional e interpessoal (por exemplo, Colquitt *et al.*, 2001; Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Nowakowski & Conlon, 2005). Para a realização do presente estudo foi considerada a perspectiva das quatro dimensões da justiça organizacional.

A justiça distributiva foi a primeira dimensão a surgir, tendo como base os estudos de Homans (1961) e a teoria da equidade de Adams (1965), a qual se traduz na percepção de justiça de um indivíduo face às recompensas recebidas, tendo em apreciação os contributos dados à organização, comparativamente com as recompensas e contributos dos outros. Esta dimensão refere-se ao julgamento por parte dos colaboradores relativamente à forma como são distribuídos os recursos na organização, principalmente, salário, benefícios, prémios, avaliações de desempenho, promoções e sanções (Colquitt *et al.*, 2005; Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 2009; Johnson, Selenta, & Lord, 2006).

A preocupação dos indivíduos não se concentra apenas na distribuição dos recursos, incluindo também, os critérios e procedimentos que alicerçam essa distribuição. Dessa forma, e dado que o foco da justiça distributiva são os resultados, esta dimensão não era suficiente para analisar as percepções ao nível dos processos, o que motivou o aparecimento do conceito de justiça processual, desenvolvido por Thibaut e Walker (1975, cit. Jost & Kay, 2010). Nesta abordagem a justiça processual está relacionada com a forma como os resultados são atribuídos e distribuídos na organização, o que cruza o processo de

tomada de decisão (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Folger & Bies, 1989; Gilliland, 2008; Greenberg, 1990).

Tendo em conta que a interação social e a comunicação são dois aspetos influentes na perceção dos indivíduos relativamente à justiça, Bies e Moag (1986) introduziram na literatura o conceito de justiça interaccional, que se refere à perceção de justiça na interação entre colaboradores e superiores hierárquicos. No entanto, esta dimensão subdivide-se em dois tipos de justiça: a interpessoal e a informacional. A primeira retrata o grau de respeito, dignidade e sensibilidade com que os colaboradores são tratados pelos seus superiores hierárquicos ou chefia direta. A segunda está relacionada com a partilha de informação por parte dos superiores hierárquicos ou chefia direta em relação a procedimentos a serem adotados e à tomada de decisão (Colquitt *et al.*, 2001; Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Greenberg, 2009).

Embora a abordagem tridimensional de justiça organizacional seja a mais mencionada na literatura, existem estudos realizados segundo a perspetiva das quatro dimensões, em que a justiça interpessoal e a justiça informacional se encontram incorporadas na dimensão interaccional, que evidenciam uma validade psicométrica superior à perspetiva tridimensional, como por exemplo, o estudo de Rego e Souto (2004) com colaboradores de empresas portuguesas e brasileiras em que procuraram perceber os efeitos da justiça organizacional percecionada na implicação organizacional.

As perceções de justiça podem afetar os processos de negociação e os seus resultados de maneiras diferentes. As preocupações com justiça e equidade acompanham todo o desenvolvimento do processo de negociação (Druckman & Wagner, 2016). Ao longo do processo, os negociadores têm em conta a perceção de justiça, no que diz respeito à realização de ofertas e exigências por ambas as partes, bem como, na tomada de decisão relativa ao desfecho do processo, ou seja, se devem terminar a negociação ou estabelecer um acordo.

A justiça processual envolve diferentes princípios que visam orientar o processo de negociação e guiar os negociadores. Estes princípios incluem o tratamento justo, a representação justa, a transparência e uma tomada de decisão livre e não coagida. Geralmente, os negociadores que encaram o processo negocial como justo e/ou que durante o processo adotam os princípios de justiça, tendem a empenhar-se na procura de soluções, na resolução de problemas e na concretização de bons resultados (Druckman & Wagner, 2016), no entanto, quando esta situação não se verifica é comum que os negociadores permaneçam num impasse. Pelo exposto, os princípios de equidade reforçam a estabilidade e a implementação dos acordos, minimizando as situações de conflito e potenciando a concretização de um acordo. Ainda relativamente à justiça e equidade, é importante compreender a influência do género na negociação (Amanatullah & Morris, 2010), pelo que se continua a revelar pertinente conhecer as possíveis diferenças de comportamento e de estratégia em função do género no contexto de negociação organizacional.

1.1.4. Conflito, Negociação interna e justiça organizacional

Como vimos anteriormente, a forma como é tratado o conflito pode influenciar mais ou menos a propensão para negociar. Neste sentido, a adoção de uma cultura de conflitos colaborativa permite que as organizações utilizem os conflitos numa abordagem de criação de valor. A promoção de um ambiente de harmonia e de cooperação, possibilita antecipar problemas e aproveitar as divergências como meio de criação de soluções inovadoras de aprendizagem, procedimento que em caso de futuros conflitos, irá favorecer a negociação (Simões, 2014).

Contrariamente, em organizações em que reina um ambiente mais hostil e de certa crispação, é expectável enfrentar estilos menos cooperativos e suscetíveis de produzir escaladas de conflitos com fracassos negociais (Korbanik, Baril, & Watson, 1993; Pruitt & Carnevale, 1993). Portanto, a utilização da cooperação como meio de resolução de divergências influencia não só a duração do conflito como produz consequências benéficas no curto e longo prazo (Tjosvold, 2008). Analogamente, a perceção de maiores níveis de justiça está frequentemente relacionada com atitudes e comportamentos de trabalho mais produtivos. Moorman (1991) analisou a importância da justiça em contexto organizacional, tendo observado que quando os colaboradores vivenciam maiores níveis de justiça, geralmente têm comportamentos de maior empenho e cidadania organizacional. Da mesma forma, é mais frequente encontrar comportamentos integrativos e atitudes mais positivas quando o contexto organizacional é marcado por atitudes negociais mais confiáveis e justas (Greenberg, 1982; Shapiro & Bies, 1994).

A perceção de injustiça nas organizações que se pode traduzir em diferentes formas, nomeadamente, através da distribuição de tarefas, cargas horárias, estabelecimento desigual de objetivos, distribuição de recompensas, conduz a consequências nefastas, e muitas vezes ingeríveis, e que culminam em diminuição do desempenho, da lealdade, da produtividade e no aumento da probabilidade de conflito (Francis & Barling, 2005; Tatum & Eberlin, 2008).

**Capítulo II - Estudo sobre os efeitos da cultura de conflitos na negociação
interna**

2. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo verificar em que medida a cultura de conflito prediz a propensão das organizações para aceitar e estimular a negociação interna na solução de diferendos e propostas de mudanças. Em conformidade com a questão de partida procura-se também testar a hipótese de que a justiça organizacional medeia a associação entre cultura de conflitos e negociação interna. Assim como, procurar contribuir com mais informação sobre as culturas de conflito e a negociação interna, dado que são problemáticas pouco investigadas.

3. Hipóteses

Com base na revisão de literatura apresentada no primeiro capítulo, as hipóteses que este estudo procura testar são:

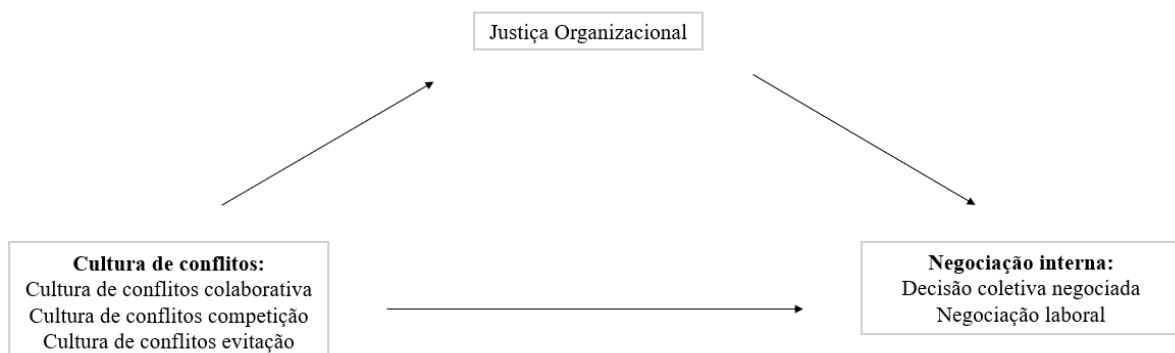
Hipótese 1: A cultura de conflitos de colaboração influencia a propensão para a negociação interna, no sentido em que quanto mais a cultura tender para a colaboração, mais elevada a propensão para negociar internamente.

Hipótese 1a: A cultura de conflitos de competição influencia a propensão para a negociação interna, no sentido em que quanto mais a cultura tender para a competição menor a propensão para negociar internamente.

Hipótese 1b: A cultura de conflitos de evitação influencia a propensão para a negociação interna, no sentido em que quanto mais a cultura tender para a evitação menor a propensão para negociar internamente.

Hipótese 2: A perceção de justiça organizacional medeia a relação entre a cultura de conflitos e a propensão para a negociação interna

Figura 3 - Modelo de Investigação: variáveis de estudo e hipóteses



4. Método

4.1. Amostra

Para este estudo foi recolhida uma amostra de conveniência de 222 participantes que, após exclusão de questionários com respostas incompletas ou anómalas integrou 211 indivíduos, dos quais 69.7% são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 66 anos ($M = 28.86$; $DP = 8.6$).

Relativamente ao nível de escolaridade, constata-se que a maioria dos participantes (89.6%) possui formação académica superior e 65.9% referem ter experiência profissional até 5 anos.

A maioria dos inquiridos (85.3%) trabalha numa entidade privada, sendo que 52,6% integra a organização há menos de 2 anos. No que se refere à dimensão da organização, 68.7% trabalha numa organização com menos de 500 colaboradores e 31.3% trabalha numa organização com mais de 500 trabalhadores.

4.2. Procedimento

Tendo em consideração a investigação teórica realizada no âmbito deste estudo, desenvolveu-se um instrumento ajustado à problemática retratada. Neste sentido, em termos metodológicos optou-se pela realização de um estudo quantitativo, com base num questionário online, construído para o efeito e com o objetivo de conhecer qual a perceção dos participantes, na qualidade de colaboradores no ativo, sobre a realidade vivenciada na sua organização, relativamente à gestão de conflitos, negociação interna e justiça organizacional.

O questionário (Anexo B) esteve disponível desde 8 de abril até 25 de julho. Primeiramente, era apresentado o consentimento informado em que os participantes decidiam se queriam ou não participar no estudo. Para a análise dos dados foi utilizado o programa IBM SPSS.

4.3. Variáveis e medidas

4.3.1. Variáveis preditoras

Culturas de conflito (Cooperação, Competição e Evitação). A cultura cooperação refere-se a um conjunto de crenças e valores partilhados que remetem para a procura de satisfação de interesses de todas as partes nos conflitos organizacionais, ou seja, que ambas possam beneficiar com a solução do conflitos. A cultura competição caracteriza-se por um conjunto de crenças e valores partilhados que remetem para a procura de satisfação dos próprios interesses ignorando os interesses dos outros. A cultura evitação refere-se a um conjunto de crenças e valores partilhados que remetem para situações

em que ambas as partes reconhecem a situação de conflito, mas nada fazem para o resolver, dessa forma, há uma supressão dos próprios interesses e os do outro. Esta variável foi avaliada através de um conjunto de 13 itens, desenvolvidos por Gelfand e colaboradores (2012), que integra a primeira secção do questionário.

4.3.2. Variáveis Critério

Negociação interna. Esta variável refere-se à propensão da organização para a usar a negociação como forma de intervenção na resolução de conflitos internos. Foi acedida através de uma escala composta inicialmente por 19 itens desenvolvidos para o efeito, com base nos contributos da revisão de literatura (e.g., Kolb & Porter, 2015). A escala de resposta utilizada foi a de *Likert* de 7 pontos (1- “Nada semelhante” até 7- “Totalmente semelhante”).

Foram avaliadas as características psicométricas, nomeadamente a validade e a fiabilidade do construto. Excluindo 3 itens que apresentaram insuficientes correlações item-teste, a Análise de Componentes Principais devolveu dois fatores (Anexo A). A análise dos pesos fatoriais (loadings) permitiu distinguir duas dimensões que denominámos *Decisão Coletiva Negociada* e *Negociação Laboral*.

O indicador referente à dimensão *Decisão Coletiva Negociada* ($\alpha = .89$) é composto por 6 itens que se referem ao nível de abertura para a negociação interna e para a decisão coletiva na negociação (e.g., “Existe abertura para negociar os interesses das pessoas”). Assim como, permitem analisar se o género e o nível hierárquico têm influência na negociação interna (e.g., “Em geral, há facilidade para negociar com as chefias, independentemente de serem do mesmo sexo ou do sexo oposto”).

O indicador relativo à dimensão *Negociação Laboral* ($\alpha = .86$) é constituído por 4 itens referentes à propensão da organização para tratar de itens laborais formais e informais, cujo propósito é perceber se existe na organização abertura para negociar aspetos relativos a condições de trabalho (e.g., “Qualquer colaborador pode propor e negociar alterações na sua carga horária ou nos turnos”).

4.3.3. Variável Mediadora

Justiça Organizacional. Esta variável refere-se à percepção da forma justa, ética e correta com que os colaboradores são tratados, bem como na percepção experienciada por estes sobre essa justiça.

Para a aceder foram usadas uma adaptação da *Organizational Justice Scale* desenvolvida por Colquitt (2001) e a escala *Perceived Overall Justice* (POJ) desenvolvida com base nos estudos de Ambrose e Schminke (2009).

A Escala de Percepção de Justiça (*Organizational Justice Scale*) é composta por 20 itens divididos em quatro dimensões: a Justiça Procedimental ($\alpha = .83$) com 7 itens (e.g., “Os procedimentos têm sido

aplicados de forma consistente?”), a justiça distributiva ($\alpha = .94$) com 4 itens (e.g., “As suas recompensas refletem o esforço investido no trabalho?”), a Justiça Interpessoal ($\alpha = .89$) com 4 itens (e.g., “Tratamento/a com respeito?”) e por fim a Justiça Informacional ($\alpha = .91$) com 5 itens (e.g., “Têm explicado os procedimentos de forma detalhada?”). As respostas variam na escala entre 1 (“Nada”) até 7 (“Muitíssimo”), sendo que os valores mais baixos evidenciam uma maior tendência para a percepção de injustiça.

A escala de Justiça Geral Percebida (*Perceived Overall Justice*) ($\alpha = .57$) é constituída por três itens que procuram avaliar as experiências pessoais de justiça dos indivíduos: " Em geral, sou tratado(a) de forma justa na minha organização" (POJ1); "Em geral, posso contar que a minha organização seja justa" (POJ3); " Em geral, o modo como me tratam na minha organização é justo" (POJ4). E três itens para avaliar a imparcialidade da organização em geral: "Habitualmente, a maneira como as coisas funcionam nesta organização não é justa" (POJ2, pontuação contrária); " Na maioria das vezes a minha organização trata os seus colaboradores de forma justa (POJ5, pontuação contrária); "Grande parte das pessoas que trabalham nesta organização diriam que, muitas vezes, são tratados injustamente" (POJ6, pontuação contrária). As respostas variam na escala entre 1 (“Discordo totalmente”) até 7 (“Concordo totalmente”), sendo que os valores mais baixos evidenciam uma maior tendência para a percepção de injustiça.

5. Resultados

A análise das correlações entre as variáveis em estudo (índices de correlação de *Pearson*), assim como, os resultados da estatística descritiva e da consistência interna estão no Quadro 1.

Como é possível observar as variáveis preditoras estão fortemente correlacionadas. Da mesma maneira se evidencia que existe correlação entre as variáveis preditoras e as dimensões da variável critério. A cultura de conflito colaborativa tem uma relação positiva com a *decisão coletiva negociada* ($r = .79, p < .01$) e com a *negociação laboral* ($r = .56, p < .01$). Por sua vez, a cultura de conflitos competição apresenta uma relação negativa moderada com a *decisão coletiva negociada* ($r = -.60, p < .01$) e uma relação negativa fraca com a *negociação laboral* ($r = -.32, p < .01$). A cultura de conflitos de evitação tem uma relação negativa com a *decisão coletiva negociada* ($r = -.72, p < .01$) e com a *negociação laboral* ($r = -.53, p < .01$). As variáveis critério encontram-se positivamente correlacionadas ($r = .60, p < .01$). Esta análise das correlações, também nos permite compreender que as quatro dimensões de justiça organizacional estão positivamente correlacionadas entre si, com valores moderados. Estes dados são consistentes com a literatura. Quanto mais a cultura de conflito for colaborativa e menos de competição e/ou evitação maior é a propensão para negociação interna.

Quadro 1 - Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. CC_Colaborativa	3.46	.83	(.82)									
2. CC_Competição	2.97	.78	-.65**	(.86)								
3. CC_Evituação	2.82	.87	-.72**	.57**	(.80)							
4. DCN	4.55	1.30	.80**	-.62**	-.70**	(.90)						
5. NL	3.62	1.47	.58**	-.35**	-.52**	.63**	(.86)					
6. Just_Proc	3.35	.65	.65**	-.57**	-.56**	.73**	.46**	(.84)				
7. Just_Dist	3.00	.98	.48**	-.36**	-.37**	.50**	.41**	.55**	(.94)			
8. Just_Inter	4.18	.82	.59**	-.59**	-.49**	.64**	.39**	.62**	.46**	(.90)		
9. Just_Info	3.52	.89	.63**	-.54**	-.54**	.67**	.44**	.67**	.54**	.69**	(.91)	
10. JGP	4.61	.93	.67**	-.66**	-.58**	.70**	.47**	.72**	.61**	.66**	.72**	(.56)

* p < .05 ** p < .01

Nota: Coeficientes de alfa de Cronbach a *bold*

5.1 Teste das hipóteses

Na hipótese principal da investigação sugerimos a existência de um efeito direto entre a cultura de conflitos de colaboração e a negociação interna, nomeadamente, a decisão coletiva negociada e a negociação laboral. Adicionalmente, propusemos que a percepção de justiça organizacional medeia a cultura de conflitos e negociação interna.

Para analisar os efeitos da cultura de conflitos colaborativa na negociação interna, procedeu-se à análise de regressão linear múltipla, para cada uma das variáveis critério.

Hipótese 1

Efeitos da cultura de conflitos colaborativa sobre a decisão coletiva negociada

Em relação ao efeito direto da cultura de conflitos colaborativa na decisão coletiva negociada, o modelo analisado demonstra que existe efeito significativo, ($\beta = .79, p < .001$), sugerindo assim que quanto mais a cultura de conflitos tender para a colaboração maior é a abertura para negociar os interesses próprios. Este modelo explica 62.4% ($R^2 = .64$) da variância total da decisão coletiva negociada, apresentando-se como ajustado e significativo [$F(1,209) = 347.48, p < .001$].

Quadro 2 - Moderações via regressão linear múltipla

Variável preditora	Variável Critério	R ² _{Ajust}	B	β	t	p
CC_Colaborativa	Decisão Coletiva Negociada	.62	1.19	.79***	18.64	.000

p < .01; *p < .001

Efeitos da cultura de conflitos colaborativa sobre a negociação laboral

No que diz respeito ao efeito moderador da cultura de conflitos colaborativa na negociação laboral, verifica-se a existência de um efeito estatisticamente significativo ($\beta = .56, p < .001$). Ou seja, quanto mais a cultura de conflitos tender para a colaboração maior a propensão para a negociar questões laborais. Este modelo explica 31.4% ($R^2 = .31$) da variância total da negociação laboral, apresentando-se como ajustado e significativo [F (1,208) = 95.82, $p < .001$].

Quadro 3 - Moderações via regressão linear múltipla

Variável preditora	Variável Critério	R ² _{Ajust}	B	β	t	p
CC_Colaborativa	Negociação laboral	.31	.99	.56***	9.79	.000

p < .01; *p < .001

Desta forma, a cultura de conflitos colaborativa aumenta a propensão para a negociação interna. Podendo concluir-se que a Hipótese 1 está apoiada.

Hipótese 1a

Efeitos da cultura de conflitos competição sobre a decisão coletiva negociada

Em relação ao efeito direto da cultura de conflitos competição na decisão coletiva negociada, o modelo analisado demonstra que existe efeito significativo, ($\beta = -.60, p < .001$), sugerindo assim que quanto mais a cultura de conflitos tender para a competição menor é a abertura para negociar os interesses próprios. Este modelo explica 35.5% ($R^2 = .36$) da variância total da decisão coletiva negociada, apresentando-se como ajustado e significativo [F (1,209) = 115.02, $p < .001$].

Quadro 4 - Moderações via regressão linear múltipla

Variável preditora	Variável Critério	R ² _{Ajust}	B	β	t	p
CC_Competição	Decisão Coletiva Negociada	.36	-.96	-.60***	-10.73	,000

p < .01; *p < .001

Efeitos da cultura de conflitos competição sobre a negociação laboral

No que diz respeito ao efeito moderador da cultura de conflitos competição na negociação laboral, verifica-se a existência de um efeito estatisticamente significativo ($\beta = -.32, p < .001$). Ou seja, quanto mais a cultura de conflitos tender para a competição menor a propensão para a negociar questões laborais. Este modelo explica 9% ($R^2 = .09$) da variância total da negociação laboral, apresentando-se como ajustado e significativo [F (1,209) = 22.98, $p < .001$].

Quadro 5 - Moderações via regressão linear múltipla

Variável preditora	Variável Critério	R ² _{Ajust}	B	β	t	p
CC_Competição	Negociação laboral	.09	-.60	-.32***	-4.79	.000

p < .01; *p < .001

Desta forma, a cultura de conflitos competição diminui a propensão para a negociação interna. Podendo concluir-se que a Hipótese 1a está apoiada.

Hipótese 1b

Efeitos da cultura de conflitos evitação sobre a decisão coletiva negociada

Em relação ao efeito direto da cultura de conflitos evitação na decisão coletiva negociada, o modelo analisado demonstra que existe efeito significativo, ($\beta = -.72, p < .001$), sugerindo assim que quanto mais a cultura de conflitos tender para a evitação dos conflitos menor é a abertura para negociar os interesses próprios. Este modelo explica 51.3% ($R^2 = .51$) da variância total da decisão coletiva negociada, apresentando-se como ajustado e significativo [F (1,209) = 220.34, $p < .001$].

Quadro 6 - Moderações via regressão linear múltipla

Variável preditora	Variável Critério	R ² _{Ajust}	B	β	t	p
CC_Evituação	Negociação laboral	.51	-1.00	-.72***	-14.84	.000

p < .01; *p < .001

Efeitos da cultura de conflitos evitação sobre a negociação laboral

No que diz respeito ao efeito moderador da cultura de conflitos evitação na negociação laboral, verifica-se a existência de um efeito estatisticamente significativo ($\beta = -.53$, $p < .001$). Ou seja, quanto mais a cultura de conflitos tender para a evitação menor a propensão para a negociar questões laborais. Este modelo explica 27.6% ($R^2 = .28$) da variância total da negociação laboral, apresentando-se como ajustado e significativo [F (1,209) = 79.71, $p < .001$].

Quadro 7 - Moderações via regressão linear múltipla

Variável preditora	Variável Critério	R ² _{Ajust}	B	β	t	p
CC_Evituação	Negociação laboral	.27	-.86	-.53***	-8.93	.000

p < .01; *p < .001

Desta forma, a cultura de conflitos evitação diminui a propensão para a negociação interna. Podendo concluir-se que a Hipótese 1b está apoiada.

Hipótese 2

A percepção de justiça organizacional medeia a relação entre a cultura de conflitos colaborativa e a propensão para a negociação interna

O modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos colaborativa e a decisão coletiva negociada é significativo [F (2,208) = 239.65, $p < .001$], sendo que o modelo explica 83.5% ($R^2 = .84$) da variância da decisão coletiva negociada. O modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos colaborativa e a negociação laboral é significativo (F (2, 208) = 51.33, $p = .00$) e explica 57.4% ($R^2 = .57$) da variância da negociação laboral. Relativamente ao efeito da cultura de conflitos colaborativa na justiça organizacional é positivo e significativo (B =

.55, $t = 14.01$, $p = .00$, 95% IC = .48, .63). Isto é, em organizações onde se verifica uma cultura de conflitos colaborativa tende a existir por partes dos colaboradores maior percepção de justiça organizacional. É possível verificar que o efeito direto da cultura de conflitos colaborativa na decisão coletiva negociada é positivo e significativo ($B = .80$, $t = 9.947$, $p = .00$, 95% IC= .64, .96). O efeito indireto é significativo ($B = .40$, 95% IC = .27, .53). Em relação ao efeito direto da cultura de conflitos colaborativa na negociação laboral é positivo e significativo ($B = .77$, $t = 5.53$, $p = .00$, 95% IC= .50, 1.05). O efeito indireto é significativo ($B = .22$, 95% IC = .01, .43). O que significa que a cultura de conflitos colaborativa aumenta a propensão para a negociação interna.

Quadro 8 - Resultados da regressão do modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos colaborativa e a negociação interna

Variáveis Predictoras	Justiça Organizacional		Decisão coletiva negociada		Negociação laboral	
	B	SE	B	SE	B	SE
<i>Efeito Total</i>						
Constante			.46	.23	.07	.35
CC_Colaborativa			1.18***	.06	1.03***	.10
<i>Efeito direto</i>						
Constante	1.58***	.14	-.66**	.25	-.42	.45
CC_Colaborativa	.55***	.04	.80***	.08	.77***	.14
Justiça organizacional			.71***	.10	.39*	.17
<i>Efeito indireto</i>						
95% Bootstrap IC			.39	.07	.22	.11
R ² ajustado=	.70		.84		.57	
	F (1,209) = 196.34		F (2,208) = 239.65		F (2, 208) = 51.33	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

A percepção de justiça organizacional medeia a relação entre a cultura de conflitos competição e a propensão para a negociação interna

O modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos competição e a decisão coletiva negociada é significativo [$F (2,208) = 151.12$, $p < .001$], sendo que o modelo explica 76.9% ($R^2 = .77$) da variância da decisão coletiva negociada. O modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos competição e a negociação laboral é significativo ($F (2, 208) = 31.66$, $p = .00$) e explica 48.3% ($R^2 = .48$) da variância da negociação laboral. Relativamente ao efeito da cultura de conflitos competição na justiça organizacional é negativo e significativo ($B = -.50$, $t = -10.45$, $p = 0.00$, 95% IC = -.60, -.41). Isto é, em organizações onde se verifica uma cultura de

conflitos competição tende a existir por partes dos colaboradores menor percepção de justiça organizacional. É possível verificar que o efeito direto da cultura de conflitos competição e na decisão coletiva negociada é negativo e significativo ($B = -.39$, $t = -4.46$, $p = .00$, 95% IC= $-.57$, $-.22$). O efeito indireto é significativo ($B = -.57$, 95% IC = $-.72$, $-.43$). Em relação ao efeito direto da cultura de conflitos competição na negociação laboral é negativo e não é significativo ($B = -.09$, $t = -.66$, $p = .50$, 95% IC= $-.37$, $.19$). O efeito indireto é significativo ($B = -.50$, 95% IC = $-.69$, $-.31$). O que significa que a cultura de conflitos competição diminui a propensão para a negociação interna.

Quadro 9 - Resultados da regressão do modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos competição e a negociação interna

Variáveis Predictoras	Justiça Organizacional		Decisão coletiva negociada		Negociação laboral	
	B	SE	B	SE	B	SE
<i>Efeito Total</i>						
Constante			7.45***	.27	5.41***	.38
CC_Competição			-.92***	.09	-.60***	.12
<i>Efeito direto</i>						
Constante	4.99***	.15	-1.72***	.56	.41	.90
CC_Competição	-.50***	.05	-.39***	.09	-.09	.14
Justiça organizacional			1.14***	.10	1.00***	.17
<i>Efeito indireto</i>						
95% Bootstrap IC			-.57	.07	-.50	.10
R ² ajustado=	.59		.77		.48	
	F (1,209) = 109.27		F (2,208) = 151.12		F (2,208) = 31.66	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

A percepção de justiça organizacional medeia a relação entre a cultura de conflitos evitação e a propensão para a negociação interna

O modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos evitação e a decisão coletiva negociada, é significativo [$F (2,208) = 211.22$, $p < .001$], sendo que o modelo explica 81.8% ($R^2 = .82$) da variância da decisão coletiva negociada. O modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos evitação e a negociação laboral é significativo ($F (2, 208) = 49.05$, $p = .00$) e explica 56.6% ($R^2 = .57$) da variância da negociação laboral. Relativamente ao efeito da cultura de conflitos evitação na justiça organizacional é negativo e significativo ($B = -.44$, $t = -10.66$, $p = 0.00$, 95% IC = $-.52$, $-.36$). Isto é, em organizações onde se verifica uma cultura de conflitos evitação tende a existir por partes dos colaboradores menor percepção de justiça organizacional. É

possível verificar que o efeito direto da cultura de conflitos evitação na decisão coletiva negociada é negativo e significativo ($B = -.59$, $t = -8.58$, $p = .00$, 95% IC = $-.72$, $-.46$). O efeito indireto é significativo ($B = -.41$, 95% IC = $-.53$, $-.30$). Em relação ao efeito direto da cultura de conflitos evitação na negociação laboral é negativo e é significativo ($B = -.61$, $t = 5.21$, $p = .00$, 95% IC = $-.84$, $-.38$). O efeito indireto é significativo ($B = -.25$, 95% IC = $-.43$, $-.10$). O que significa que a cultura de conflitos evitação diminui a propensão para a negociação interna.

Quadro 10 - Resultados da regressão do modelo de mediação da justiça organizacional na relação entre a cultura de conflitos evitação e a negociação interna

Variáveis Predictoras	Justiça Organizacional		Decisão coletiva negociada		Negociação laboral	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>
<i>Efeito Total</i>						
Constante			7.42***	.20	6.01***	.28
CC_Evituação			-1.00***	.07	-0.86***	.09
<i>Efeito direto</i>						
Constante	4.75***	.12	3.00***	.47	3.32***	.80
CC_Evituação	-.44***	.04	-.59***	.07	-.61***	.12
Justiça organizacional			.93***	.09	.58***	.16
<i>Efeito indireto</i>						
95% Bootstrap IC			-.40	.06	-.25	.09
			-.53	-.30	-.43	-.10
R ² ajustado=	.59		.82		.57	
	F (1,209) = 113.60		F (2,208) = 211.22		F (2,208) = 49.05	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Em suma, pode concluir-se que as culturas de conflitos têm efeito na negociação interna através da justiça organizacional, o que corrobora a Hipótese 2.

6. Discussão e Conclusão

O presente estudo foi desenvolvido tendo como propósito contribuir para o desenvolvimento das problemáticas da cultura de conflitos e negociação interna. Apesar da negociação ser uma das estratégias mais comuns na gestão de conflitos (Pruitt & Carnavale, 1993; Rahim, 2001, Simões, 2015), a negociação interna ainda é pouco valorizada no contexto organizacional. Objetivamente, o pressuposto deste trabalho visa compreender em que medida a cultura de conflitos aumenta a propensão para a negociação interna. Para concretizar os objetivos delineados considerou-se ainda relevante investigar o

papel da justiça organizacional, na relação entre a cultura de conflitos e a negociação interna. Estas interações revelaram que a cultura de conflitos colaborativa apresenta um efeito positivo na negociação interna, o que permite afirmar que a primeira hipótese está apoiada. No entanto, também se verificou uma relação negativa significativa entre as culturas de conflitos baseadas na competição e na evitação e a negociação interna, o que significa que quanto mais a cultura de conflito tende para a colaboração e menos para a dominância ou para a evitação, maior é a propensão para a negociação interna. O que significa que em organizações onde o conflito é discutido abertamente e a gestão de conflitos é encarada de forma coletiva, existe uma maior predisposição para que os indivíduos possam negociar por si próprios os seus interesses.

O conflito expressa-se nas organizações nas mais diferentes formas, as quais obviamente têm diferentes causas e, por conseguinte, implicam capacidades de gestão em conformidade. Assim, cada situação específica de conflito, tem elementos contextuais que a enquadram e apelam a estratégias diferenciadas de gestão do conflito (Simões, 2020).

Quando um conflito é gerido de forma competitiva, o indivíduo procura satisfazer os seus próprios interesses tirando partido da outra parte. No caso da opção de evitação da gestão do conflito, esta traduz-se por uma atitude de não aceitação da existência do mesmo, o que condiciona a possibilidade de discussão, com todas as consequências e perdas inerentes para a organização. A forma como o conflito é gerido, ou não gerido, deixa rasto na medida em que pode criar precedentes incómodos, gerando hostilidade, como também pode com uma gestão adequado criar ambientes propícios a maior entendimento e favoráveis a negociações futuras. Assim, a resolução do conflito poderá deixar uma herança benéfica, permanente e duradoura, ou uma herança complicada e difícil consoante as estratégias de negociação adotadas. Por exemplo, se ambas as partes utilizarem um estilo de concessão mútua e de negociação, uma das partes ou mesmo ambas poderão sentir que perderam o que as leva a sentimentos de insatisfação, numa situação do tipo ganhar-perder, a parte que perde naturalmente desenvolverá sentimentos de insatisfação face ao resultado alcançado, ambos os casos potenciam dificuldades acrescidas para próxima negociação. Neste sentido, a gestão construtiva dos conflitos é crucial porque não só permite capacitar a organização para situações presentes, como a prepara para antecipar e enfrentar de uma forma mais adequada situações futuras (Rahim, Magner, & Shapiro, 2000). Uma ótica de antecipação é muito importante, na medida em que pode contrariar estilos de evitamento ou de acomodação. Se os colaboradores não se sentirem confiantes para expor os seus pontos de vista, isso não significa que não existe divergência. Camuflar e não reconhecer conflitos pode contribuir para aumentar a sua intensidade e dificultar ou mesmo impossibilitar qualquer situação futura de negociação. Mais, numa época em que se apregoa as vantagens de uma maior autenticidade e participação dos colaboradores, adotar posturas contrárias ou estilos de dominação, pode vir a revelar-se uma estratégia prejudicial. Se os colaboradores sentirem um ambiente organizacional de valorização da autenticidade tendem a estabelecer relações de maior confiança e de maior ligação com a organização. A valorização

da autenticidade também pode estar relacionada com critérios de maior justiça e respeito, alicerces essenciais da confiança.

O facto de um colaborador experienciar um sentimento de justiça pode minimizar as situações de conflitos. Se a organização disponibilizar aos colaboradores um tratamento justo cria um sentimento de obrigação de que estes também devem aplicar critérios de justiça entre eles e para com a organização. No entanto, a avaliação de justiça é percebida com base na comparação entre a forma como se é tratado e como são tratados os seus colegas. A sensação de diferenças de tratamento pode ser devastadora na percepção de avaliação da justiça organizacional. A avaliação inclui a observação das formas não ditas, mas assumidas pela organização. Todas as atitudes e comportamentos, transmitem mensagens e não se pode pretender ser exemplo de justiça, quando o observado difere do discurso verbal.

Assim, e com base nos resultados obtidos é possível verificar que a cultura de conflitos colaborativa está positivamente associada à justiça organizacional. Contrariamente, o efeito da cultura de conflitos competição e da cultura de conflitos evitação na justiça organizacional é negativo, apesar de ser significativo. O que traduz que em organizações onde se verifica uma cultura de conflitos colaborativa tende a existir por partes dos colaboradores maior percepção de justiça organizacional.

Os julgamentos de (in)justiça tem implicações nos comportamentos, atitudes e emoções dos indivíduos no contexto organizacional o que condiciona os seus resultados como a literatura tem vindo a demonstrar (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005).

Pode concluir-se que a justiça organizacional tem influência na relação entre a cultura de conflitos e a negociação interna, na medida em que os efeitos indiretos são significativos.

Em termos de contribuição teórica, a concretização desta investigação permitiu evidenciar o papel que a cultura de conflitos desempenha na negociação interna. A valorização deste estudo sobre esta temática é importante na medida em que para as organizações representam ferramentas de reflexão e contribuem para evidenciar a necessidade de fomentar uma cultura de conflitos colaborativa, tendo em consideração que a mesma, promove um ambiente organizacional propício a melhores desempenhos e produtividade. Na verdade, sem estudos que evidenciem as vantagens da adoção de uma cultura de conflitos colaborativa não é possível argumentar os benefícios da sua implementação nas organizações.

7. Limitações e pesquisas futuras

A opção de construção de um instrumento de recolha com base em duas escalas já existentes e uma construída especialmente para o efeito, permitiu obter uma maior compreensão do tema, no entanto, originou um questionário mais extenso o que dificultou a obtenção de um número maior de respostas.

A pouca sensibilização da importância de uma maior colaboração na participação de estudos académicos independentemente do tamanho do questionário, também se revelou um constrangimento importante e obrigou a uma pressão quase diária para conseguir obter os resultados.

Em futuras investigações, seria interessante incluir novas variáveis como a satisfação e a motivação para aferir como é que a negociação interna pode influenciar estas variáveis, bem como, tentar perceber se existem diferenças na negociação interna em função da categoria profissional, da tipologia jurídica, da dimensão da empresa ou do sector de atividade.

A inclusão de questões de resposta aberta, não foi considerada na presente investigação, mas seria de incluir em estudos posteriores, como meio de construção de uma visão mais abrangente.

Referências

- Amanatullah, E., & Morris, M. (2010). Negotiating gender roles: Gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*(2), 256-267.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal, 39*(1), 123-148.
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 491–500.
- Assmar, E., Ferreira, M., & Souto, S. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 18*(3), 443-453.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Barry, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(2), 345-359.
- Bayazit, M., & Mannix, E. (2003). Should I stay or should I go?: Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research, 34*(3), 290-321.
- Bono, J., Boles, T., Judge, T., & Lauver, K. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality, 70*(3), 312-344.
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Os efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia, 13*(1-2), 75-84.
- Choi, K., & Cho, B. (2010). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 1106–1126.
- Choi, J., & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior, 31*(7), 1032-1054.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278–321.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg, & J. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper, & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational justice. In J. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2^a ed., Vol. 17, pp. 379–384). Oxford: Elsevier.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L. (2005). Organizational justice. In J. Barling, E. Kelloway, & M. Frone, *Handbook of Work Stress* (pp. 63-87). Sage Publications.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- De Dreu, C., & Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309–328.
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social. In M. West, D. Tjosvold, & K. Smith, *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 9-43). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Dimas, I., & Lourenço, P. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In D. Gomes, *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 203-240). Coimbra: Coimbra Companions.

- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2007). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia, 21*(2), 183-205.
- Donohue, W. (2003). The promise of an interaction-based approach to negotiation. *The International Journal of Conflict Management, 14*(3/4), 167-176.
- Druckman, D., & Wagner, L. (2016). Justice and negotiation. *Annual Review of Psychology, 67*(1), 387–413.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving In*. London: Penguin Books.
- Folger, R., & Bies, R. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 79–90.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science, 37*(4), 250–261.
- Franco, M., Di Virgilio, F., & Di Pietro, L. (2006). A qualitative analysis of conflict types: An intragroup conflict. *SSRN Electronic Journal, 1-28*.
- Gelfand, M., Keller, K., Leslie, L., & Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), pp. 1131–1147.
- Gelfand, M., Lesli, L., & Keller, K. (2008). On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior, 28*, pp. 137–166.
- Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review, 18*(4), 271-281.
- Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In J. Greenberg, & R. Cohen, *Equity and justice in social behavior* (pp. 389-435). New York: Academic Press.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management, 12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 561-568.
- Greenberg, J. (2009). Everybody Talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(2), 181–195.

- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.
- Howard, E., Gardner, W., & Thompson, L. (2007). The role of the self-concept and the social context in determining the behavior of power holders: Self-construal in intergroup versus dyadic dispute resolution negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 614 – 631.
- Hubbell, A., & Chory, R. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits of intragroup conflict. *Administration Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.
- Jehn, K., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decis Negot*, 17(6), 465–495.
- Johnson, R., Selenta, C., & Lord, R. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175–201.
- Jost, J., & Kay, A. (2010). Social justice: History, theory, and research. In S. Fiske, D. Gilbert, & G. Lin, *Handbook of social psychology* (pp. 1122–1165). John Wiley & Sons, Inc.
- Judge, T., & Colquitt, J. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404.
- Kılıç, T., Bostan, S., & Grabowski, W. (2015). A new approach to the organizational justice concept: The collective level of justice perceptions. *International Journal of Health Sciences*, 3(1), 157-175.
- Kolb, D., & Porter, J. (2015). *Negotiating at work: Turn Small Wins into Big Gains*. Jossey-Bass.
- Korabik, K., Baril, G., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles: A Journal of Research*, 29, 405–420.

- Korsgaard, M., Schweiger, D., & Sapienza, H. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). Interests: The measure of negotiation. *Negotiation Journal*, 2, 73–92.
- Lewicki, R. (1981). Bargaining and negotiation. *The Organizational Behavior Teaching Journal*, 6(2), 33-42.
- Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2016). *Essentials of Negotiation* (6^a ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mcintyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295-305.
- Moorman, R. (1991). Relationship Between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Nowakowski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- Pruitt, D., & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in social conflict. Mapping social psychology series*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Pruitt, D., & Rubin, J. (1986). *Social Conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random Hous.
- Rahim, A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3^a ed.). London: Quorum Books.
- Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, A., & Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9–31.
- Rahwan, I., Sonenberg, L., & Dignum, F. (2004). On interest-based negotiation. In *Advances in Agent Communication* (pp. 383-401). Springer.

- Raiffa, H., & Thompson, L. (2007). The role of the self-concept and the social context in determining the behavior of power holders: Self-construal in intergroup versus dyadic dispute resolution negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 614-631.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Shapiro, D., & Bies, R. (1994). Threats, bluffs, and disclaimers in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 14–35.
- Simões, E. (2020). Conflito e negociação. In A. Caetano, J. Neves & J. Ferreira, *Psicossociologia das organizações – fundamentos e aplicações* (1ª ed., pp. 251-269). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, Eduardo (2014), Liderança e competências de negociação, *Cadernos Eletrónicos OPBPL*, 17, disponível em <http://opbpl.cies.iscte-iul.pt/?p=712> [consultado a 14-09-2020]
- Simões, E. (2015a). Gerir conflitos. In J. Neves, M. Garrido, & E. Simões, *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (3ª ed., pp. 207 - 228). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simões, E. (2015b). Negociar. In J. Neves, M. Garrido, & E. Simões, *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - teoria e prática* (3ª ed., pp. 229-252). Lisboa: Editora Sílabo.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Tatum, B., & Eberlin, R. (2008). The relationship between organizational justice and conflict style. *Business Strategy Series*, 9(6), 297-305.
- Thomas, K. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13, 265-274.
- Thompson, L. L. (2015). *The mind and heart of the negotiator* (6ª ed.). England: Pearson .
- Thompson, L., Wang, J., & Gunia, B. (2010). Negotiation. *The Annual Review of Psychology*, 61, 491-515.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. (1994). Optimizing performance by stimulating conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 211-222.

- Walters, A., Stuhlmacher, A., & Meyer, L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and human decision processes*, 76(1), 1–29.
- Waltson, R., & Mckersie, R. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill.
- Yang, J., & Mossholder, K. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589–605.

Anexos**Anexo A-** Escala negociação interna (loadings)

Itens	Fator 1	Fator 2
Q6_1Existe abertura para negociar os interesses das pessoas.	0.77	0.21
Q6_2As decisões importantes são tomadas em grupo.	0.69	0.21
Q6_3As novas ideias de trabalho são decididas coletivamente.	0.67	0.23
Q6_4A negociação entre colaboradores e chefias é considerada importante.	0.83	0.19
Q6_5Existe abertura para a negociação interna, em geral.	0.82	0.27
Q6_6Qualquer membro de uma equipa pode propor a alteração das agendas dos projetos.	0.59	0.42
Q6_7É possível e normal abordar as chefias para sugerir uma mudança de local de trabalho	0.44	0.62
Q6_8Qualquer colaborador pode propor e negociar as responsabilidades de trabalho com as chefias e os colegas	0.59	0.59
Q6_9Qualquer colaborador pode propor e negociar alterações na forma de trabalhar.	0.57	0.60
Q6_10Qualquer colaborador pode propor e negociar alterações na sua carga horária ou nos turnos	0.23	0.81
Q6_11Qualquer colaborador pode propor e negociar a mudança de posto de trabalho.	0.20	0.81
Q6_12Existe muita abertura para discutir e negociar os objetivos de carreira de cada um.	0.61	0.51
Q6_13Qualquer colaborador pode propor e negociar flexibilidade horária.	0.29	0.74
Q6_14É possível e normal abordar as chefias para negociar aumentos salariais.	0.28	0.74
Q6_15Há facilidade para negociar com colegas, independentemente de serem do mesmo sexo ou do sexo oposto	0.53	0.27

Q6_16 Em geral, há facilidade para negociar com as chefias, independentemente de serem do mesmo sexo ou do sexo oposto	0.70	0.38
Q6_17 Em geral, há facilidade para negociar com as chefias, independentemente da categoria hierárquica	0.72	0.46
Q6_18 Quando se negocia condições de trabalho, a chefia tende a pedir ao colaborador que sugira contrapropostas.	0.57	0.47
Q6_19 Se alguém não estiver satisfeito(a) com funções que lhe foram atribuídas, as chefias aceitam que a pessoa possa apresentar alternativas e negociar.	0.53	0.62
Expl.Var	6.61	5.38
Prp. Total	0.35	0.28

Anexo B - Questionário



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.

Obrigada pela sua colaboração!

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

Para questões relacionadas com a participação, por favor, contacte msspg@iscte-iul.pt.

1 – Sexo

Feminino Masculino

2 – Idade

3 – Habilitações Literárias

Ensino Básico Ensino Secundário Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento

4 – Experiência profissional

Até 5 Anos 5 a 10 anos 10 a 20 anos + 20 anos

5 – Ramo de atividade da empresa onde trabalha:

Agricultura/Pescas Eletricidade/Água/Gás Banca/Seguros Hotelaria/Restauração Comércio
 Imobiliário Comunicações Indústria/Manufatura Construção Saúde Consultadoria
 Informática/Telecomunicações Defesa/Segurança Transportes/Armazenagem Educação
 Outro

5 – Cargo

6 – Antiguidade na Organização (caso trabalhe há menos de um ano utilize uma casa decimal, por exemplo, 6 meses = 0,5)

7 – A Organização para a qual trabalha é uma...

Entidade Pública Entidade Privada

8– Quantos colaboradores possui, aproximadamente, a sua Organização?

1-10 10-20 20-100 100-500 +500

Parte I

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

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Quando surge um conflito na sua organização...

1. Nesta organização lida-se abertamente com o conflito.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2. Os membros da organização trabalham para conseguir uma solução que sirva o interesse de todos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3. Os membros da organização tentam forçar os outros a aceitar os seus pontos de vista.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4. Os membros da organização examinam as ideias de todas as partes para encontrarem uma solução otimizada para todos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5. Os membros da organização evitam discutir abertamente o conflito	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6. Os membros da organização lutam por aquilo que querem pessoalmente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7. Os membros da organização mostram muita relutância em falar abertamente do conflito.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8. Os membros da organização fazem tudo para obter ganhos para eles.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9. Os membros da organização impõem os seus próprios pontos de vista.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10. Os membros da organização examinam os problemas até encontrarem uma solução que satisfaça toda a gente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11. Os membros da organização tentam desenvolver soluções criativas que incorporam múltiplas perspectivas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
12. Os membros da organização apenas procuram ganhos para eles próprios.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
13. Os membros desta organização discutem os conflitos abertamente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Parte II

Por favor, leia atentamente cada uma das afirmações seguintes. Até que ponto cada uma delas reflete algo semelhante ao que se passa na sua organização? Por favor, responda assinalando o número que melhor representa a realidade vivenciada na sua organização, usando a seguinte escala:

Nada semelhante	Quase nada semelhante	Pouco semelhante	Neutro	Algo semelhante	Muito semelhante	Totalmente semelhante
1	2	3	4	5	6	7

Na minha organização...

1. Existe abertura para negociar os interesses das pessoas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
2. As decisões importantes são tomadas em grupo.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
3. As novas ideias de trabalho são decididas coletivamente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
4. A negociação entre colaboradores e chefias é considerada importante.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
5. Existe abertura para a negociação interna, em geral.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
6. Qualquer membro de uma equipa pode propor a alteração das agendas dos projetos.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
7. É possível e normal abordar as chefias para sugerir uma mudança de local de trabalho	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
8. Qualquer colaborador pode propor e negociar as responsabilidades de trabalho com as chefias e os colegas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
9. Qualquer colaborador pode propor e negociar alterações na forma de trabalhar.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
10. Qualquer colaborador pode propor e negociar alterações na sua carga horária ou nos turnos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
11. Qualquer colaborador pode propor e negociar a mudança de posto de trabalho.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
12. Existe muita abertura para discutir e negociar os objetivos de carreira de cada um.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
13. Qualquer colaborador pode propor e negociar flexibilidade horária.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
14. É possível e normal abordar as chefias para negociar aumentos salariais.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
15. Há facilidade para negociar com colegas, independentemente de serem do mesmo sexo ou do sexo oposto.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
16. Em geral, há facilidade para negociar com as chefias, independentemente de serem do mesmo sexo ou do sexo oposto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
17. Em geral, há facilidade para negociar com as chefias, independentemente da categoria hierárquica.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
18. Quando se negocia condições de trabalho, a chefia tende a pedir ao colaborador que sugira contrapropostas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
19. Se alguém não estiver satisfeito(a) com funções que lhe foram atribuídas, as chefias aceitam que a pessoa possa apresentar alternativas e negociar.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Parte III

Por favor, leia atentamente as afirmações seguintes e assinale o número que melhor indica em que medida cada uma delas acontece no seu caso, usando a seguinte escala:

Nada	Pouco	Moderadamente	Muito	Muitíssimo
1	2	3	4	5

Os itens que se seguem referem-se aos *procedimentos* utilizados no seu trabalho, ou seja, o que faz para atingir os seus objetivos de trabalho.

Em que medida:

1. Tem sido capaz de expressar as suas opiniões e sentimentos durante esses procedimentos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
--	--

2. Tem tido influência sobre os resultados atingidos, através desses procedimentos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3. Os procedimentos têm sido aplicados de forma consistente?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4. Os procedimentos têm sido imparciais e aplicados por igual a todas as pessoas?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5. Os procedimentos têm sido baseados em informação rigorosa e sem distorções?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6. Os procedimentos têm-lhe permitido recorrer das decisões da organização ou questioná-las?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7. Os procedimentos adotados cumpriram padrões morais e éticos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Os itens que se seguem referem-se às **recompensas** do eu trabalho (ex.: salário, progressão na carreira, etc.).

Em que medida:

1. As suas recompensas refletem o esforço investido no trabalho?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2. As suas recompensas traduzem o trabalho desenvolvido?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3. As suas recompensas refletem o seu contributo para a organização?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4. As suas recompensas estão de acordo com o seu desempenho?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Por favor, leia atentamente cada uma das afirmações e assinale o número que melhor reflete sua opinião, usando a seguinte escala:

Nada	Pouco	Moderadamente	Muito	Muitíssimo
1	2	3	4	5

Os itens que se seguem referem-se às suas **chefias diretas** (ex: Coordenador; Chefe Divisão, Diretor Departamento, etc.).

Em que medida:

1. Tratam-no/a de uma maneira educada?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2. Tratam-no/a com dignidade?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3. Tratam-no/a com respeito?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4. Evitam fazer observações e comentários impróprios em relação a si?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Os itens que se seguem referem-se às suas **chefias diretas** (ex: Coordenador; Chefe Divisão, Diretor Departamento, etc.).

Em que medida:

1. Têm sido sinceros quando comunicam consigo?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
--	--

2. Têm explicado os procedimentos de forma detalhada?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3. As explicações sobre os procedimentos têm sido razoáveis?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4. Têm dado toda a informação necessária, em tempo útil?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5. Adaptam a comunicação às necessidades dos indivíduos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Por favor, leia atentamente cada uma das afirmações seguintes. Até que ponto cada uma delas traduz o que acontece na sua organização? Por favor, responda assinalando o número que melhor reflete sua opinião. Responda usando a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Em geral, sou tratado(a) de forma justa na minha organização.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
2. Habitualmente, a maneira como as coisas funcionam nesta organização não é justa.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
3. Em geral, posso contar que a minha organização seja justa.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
4. Em geral, o modo como me tratam na minha organização é justo.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
5. Na maioria das vezes a minha organização trata os seus colaboradores de forma justa.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
6. Grande parte das pessoas que trabalham nesta organização diriam que, muitas vezes, são tratados injustamente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Muito obrigada pela sua colaboração.