



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O conflito organizacional e o turnover na perspetiva da geração Millennials: O efeito moderador das estratégias de resolução de conflitos

Tatiana Sofia dos Santos Fusco

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria Gabriela Matias da Silva, Professora Auxiliar do Departamento de Métodos Quantitativos para a Gestão e Economia

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

O conflito organizacional e o turnover na perspetiva da geração Millennials: O efeito moderador das estratégias de resolução de conflitos

Tatiana Sofia dos Santos Fusco

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria Gabriela Matias da Silva, Professora Auxiliar do Departamento de Métodos Quantitativos para a Gestão e Economia

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2020

Agradecimentos

A realização do presente trabalho simboliza a obtenção do grau a que me propus há dois anos, mas a bem verdade é a conclusão de um caminho de cinco anos de estudos nesta instituição. Assim, não poderia deixar de agradecer a algumas pessoas que contribuíram para esta concretização.

Em primeiro lugar, à Prof. Dra. Maria Gabriela Silva pela notável orientação, pela compreensão e total disponibilidade, bem como incansável apoio ao longo de toda a elaboração desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Renato Lopes da Costa por me ter mostrado, nas aulas de Estratégia Empresarial da Licenciatura em Gestão, o quão fascinante é a gestão de pessoas e me ter incentivado a entrar no Mestrado para aprender mais sobre esta área.

A toda a comunidade ISCTE-IUL que confirmou a minha convicção de que esta instituição era a escolha certa e com a qual aprendi muito durante estes cinco anos.

Aos meus amigos de sempre e aos que fui juntando durante este percurso. Partilharam comigo, cada um à sua maneira, a ansiedade, o entusiasmo, as dúvidas, o alívio, a felicidade e o orgulho desta caminhada.

À minha família, pelo conforto, carinho e incentivo a fazer mais e melhor, por estarem sempre lá nos bons e nos maus momentos.

Por fim, agradeço a todos os que, de uma forma ou de outra, tornaram possível este caminho que foi tão desafiante quanto enriquecedor.

“A persistência é o caminho do êxito.”

(Charles Chaplin)

Resumo

Num mercado altamente competitivo, o capital humano torna-se cada vez mais um fator de sucesso das organizações. Com os Millennials a ganhar força no mercado de trabalho, tornar-se relevante para as organizações entender os indivíduos desta geração. A interação entre indivíduos numa organização leva inevitavelmente ao aparecimento de conflitos. Um dos desafios atuais é saber como geri-los, dado que poderá ter efeitos relevantes para a organização, nomeadamente, respeitante à intenção de saída dos colaboradores, uma vez que o turnover está associado a perda de capital humano e custos de recrutamento e seleção. Assim, visa-se contribuir para o entendimento da influência do conflito organizacional na intenção turnover na geração Millennials, bem como perceber o efeito moderador dos estilos de gestão de conflito nesta relação. A presente investigação é de natureza quantitativa, tendo sido aplicado um questionário respeitante a: conflito, estilos de gestão de conflito e intenção de turnover. Numa amostra de 209 indivíduos, integrados atualmente no mercado de trabalho e que pertencem à geração Millennials, constatou-se que o conflito relacional prediz positiva e significativamente a intenção de turnover. Para além disso, os estilos de evitamento e colaboração moderam o efeito do conflito relacional na intenção de turnover. O estilo de evitamento diminui o efeito do conflito relacional na intenção de turnover, enquanto o estilo de colaboração tende a aumentar esse efeito. Por fim, estes resultados são discutidos, sendo depois indicadas algumas limitações de investigação e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: conflito, gestão de conflito, intenção de turnover, millennials

Classificação JEL: D74 - Conflict; Conflict Resolution; O15 - Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano

Abstract

In the worldwide competition, human capital is directly related to the success of any organization. Since Millennials' generation represent most of the workforce nowadays, it is important to organizations understand this generation. The interaction between people within the organization will inevitably lead to conflicts. The challenge is to know how management them, because the turnover intention is related to human resources losses and recruitment and selection costs. So, the aim of this research is to study the influence of the conflict in the voluntary intention to leave the organization (turnover intention) and the moderating effect of conflict management styles in Millennials. This quantitative research is the result of an online survey (about conflict, conflict management and turnover intention) that was applied to a sample of 209 individuals taken from Millennials' generation. The results show a positive and significant correlation between relationship conflict and turnover intention. This research also indicates that avoidance and integrating styles have a moderating effect on the positive relationship between conflict and turnover intention. On the one hand avoidance decreases this relationship, on the other hand integrating increases this relationship. In the end, these results will be discussed and there will be present the limitations of the current study and suggestions for future investigations.

Keywords: conflict, conflict management, turnover intention, millennials

JEL Classification: D74 - Conflict; Conflict Resolution; O15 – Human Resources; Human Development

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Introdução	1
Capítulo 1 - Revisão da Literatura	3
1.1. A Geração Millennials.....	3
1.1.1. Valores e Características dos Millennials	4
1.1.2. Millennials no local de trabalho	6
1.2. Turnover	7
1.3. Conflito	9
1.4. Resolução de Conflitos	15
Capítulo 2 - Metodologia.....	23
2.1. Estudo Quantitativo	23
2.2. Inquérito através de um questionário.....	24
2.3. Procedimento	25
2.4. Operacionalização das Variáveis	25
2.5. Caracterização da Amostra	27
Capítulo 3 - Análise dos Resultados	29
3.1. Análise de Componentes Principais	29
3.1.1. Conflito	30
3.1.2. Estilos de Gestão de Conflito.....	31
3.1.3. Intenção de Turnover	32
3.2. Estatística Descritiva e de Correlações.....	33
3.3. Análise de Regressão Linear	35
Capítulo 4 - Discussão.....	39
Capítulo 5 - Limitações e Pesquisas Futuras.....	43
5.1. Limitações.....	43
5.2. Pesquisas Futuras	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	55

Introdução

Na era da globalização, os grandes desafios económicos e o contexto complexo e mutável levam as empresas a repensarem os seus fatores críticos de sucesso e potenciais formas de obterem vantagem competitiva nos mercados em que atuam. A tendência de concorrência aumenta a pressão sobre as organizações e os seus colaboradores para cumprirem os seus objetivos e melhorarem continuamente.

Atualmente, a geração que ganha força no mercado de trabalho é a geração Millennials, nascidos entre 1981 e 2000 (Kaifi et al., 2012). Estes indivíduos têm algumas características diferentes das gerações anteriores, nomeadamente, a procura de um trabalho com significado, a necessidade de se desafiarem continuamente, manterem relações interpessoais, são hábeis com a tecnologia e com espírito de equipa apurado (Kaifi et al., 2012). Para que os gestores consigam reter esta geração devem entender estas diferenças de valores (Stewart et al., 2017).

A retenção de trabalhadores é um tema bastante discutido dado que os impactos do turnover são muito significativos para uma organização. O turnover descreve a saída coletiva de capital humano de uma equipa ou organização (Nyberg & Ployhart, 2012). A rotatividade da equipa drena recursos humanos, interrompe a coordenação e obriga a reestruturação de tarefas e responsabilidades necessárias, para além de que o impacto na organização é tanto maior quanto o número de trabalhadores que sai da organização, uma vez que a perda de um colaborador se traduz, muitas vezes, na perda de investimento em formação, know-how técnico e custos elevados com recrutamento, seleção e formação de um novo trabalhador (Kuypers et al., 2015).

Da literatura surgem diversos motivos para a intenção de turnover, um dos motivos que pode fazer com que um indivíduo deixe a organização é a existência de conflitos organizacionais (Rahim & Katz, 2019). Perante as diferenças de valores entre Millennials e outras gerações podem surgir consequências para as dinâmicas de equipa, nomeadamente, o surgimento de conflitos, respeitantes, por exemplo as diferentes expectativas de papéis (Myers & Sadaghiani, 2010). Dependendo a sustentabilidade da organização do bom funcionamento do seu capital humano, o conflito interpessoal tem grandes efeitos tanto para os indivíduos como para a organização (Shaukat et al., 2017).

O conflito é inerente à vida humana e conseqüentemente surge no dia a dia das organizações, sendo previsível que este se intensifique no futuro (De Dreu et al., 2004). O conflito ocorre quando os padrões, perceções e metas das pessoas em relação ao desfecho colidem entre si (Dechurch & Marks, 2001). O conflito pode ser entendido como um processo

de negociação e diálogo que tem origem na diversidade entre membros (Decuyper et al., 2010). No momento em que vivemos as organizações são constituídas por uma cada vez maior diversidade de indivíduos, o que propicia o maior aparecimento de conflito. O conflito não deve ser visto apenas como prejudicial porque decorre da vivência de seres sociais em constante interação e pode promover o crescimento e desenvolvimento, tanto dos indivíduos como das organizações (Jehn, 1995; Kakar, 2018). Assim, no passado, o conflito era visto apenas como algo prejudicial, mas passou a ser visto como algo natural da condição humana, que, por vezes, pode promover o pensamento crítico, aprendizagem e inovação (Passos & Caetano, 2005). Na literatura é possível identificar vários tipos de conflito, nomeadamente, o conflito de tarefa, o conflito relacional, o conflito de processos e o conflito de tempo, este último pode ser entendido como um tipo específico de conflito de processo (Kakar, 2018).

Perante o desafio atual de gerir os conflitos que surgem nas organizações, torna-se particularmente relevante verificar as estratégias que são utilizadas para gerir o conflito (Rahim, 1983). Segundo a literatura, as estratégias de gestão do conflito podem assumir cinco estilos: dominar, integrar, evitar, acomodar, comprometer, que caracterizam as diferentes posturas que podem ser tomadas pelas partes envolvidas no conflito (Rahim, 1983). Segundo Brown (1983), os líderes têm um papel importante pois podem gerir o conflito de forma a este contribuir para um melhor desempenho da organização. Os indivíduos, ao invés de contrariarem uma pressão ambiental adicional, podem resignar a sua posição se não conseguirem gerir eficazmente o seu conflito (Staw, 1980). Desta forma, sugere-se que o estilo de gestão de conflito poderá moderar o impacto da existência de conflito na intenção de turnover numa organização.

Neste sentido, o objetivo central da investigação é verificar em que medida os diferentes tipos de conflito influenciam a intenção de turnover nas organizações e de que forma esta relação pode ser moderada pelos vários estilos de gestão de conflitos, estudando indivíduos da geração Millennials. Assim, o presente estudo encontra-se estruturado em quatro secções, iniciando-se com a Revisão de Literatura, onde é feito o enquadramento teórico da Geração Millennials e das variáveis em estudo - Intenção de Turnover, Conflito e Gestão de Conflito e a relação entre estas. Depois, a secção de Metodologia, onde é descrita a amostra, os instrumentos utilizados e o procedimento adotado na recolha de dados junto da população alvo. Em seguida, as últimas secções, as secções de Análise de Dados e Discussão, são dedicadas à apresentação e análise dos resultados obtidos, cujo objetivo é retirar os contributos teóricos e práticos do estudo, identificar as limitações, bem como deixar sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 1

Revisão da Literatura

O foco deste estudo é a geração Millennials. A intenção é, relativamente a esta geração, estudar a relação entre a gestão dos vários tipos de conflitos organizacionais e a intenção de turnover. Embora haja muita informação respeitante a esta geração, na maioria das vezes esta informação é pouco confiável dado que não tem suporte científico. Alguns artigos científicos identificados já têm alguns anos, denotando-se assim uma lacuna de investigação.

Tendo como ponto de partida a geração Millennials, pretende abordar-se alguns temas relevantes para o estudo, nomeadamente:

- As principais características desta geração
- O tipo de estudos e respetivas conclusões foram realizados para perceber a ligação entre esta geração e a gestão de conflitos organizacionais
- Os tipos de conflitos organizacionais e quais as estratégias para resolução dos conflitos organizacionais
- A relação entre as estratégias adotadas para resolução de conflitos e a intenção de turnover desta geração

1.1. A Geração Millennials

Uma geração é definida como o conjunto de indivíduos agrupados com base no seu ano de nascimento, que partilham eventos significantes e um ambiente social comum, crenças e valores num determinado tempo (Guha, 2010; Giancola, 2006). Estes eventos comuns formam a personalidade, valores e expectativas da geração (Hauw & Vos, 2010).

No mercado de trabalho estão atualmente três gerações: Baby Boomer, Geração X e Millennials (Kaifi et al., 2012).

Os baby boomers são os nascidos entre 1943 e 1960, sendo que têm esta denominação devido ao grande aumento da taxa de natalidade após a segunda guerra mundial e não têm uma relação próxima com as tecnologias (Kaifi et al., 2012).

A geração Millennials, a mais recente geração a entrar no mercado de trabalho, são os nascidos entre 1981 e 2000, o nome deve-se a viragem do milénio e são indivíduos criados na era digital (Kaifi et al., 2012), influenciados pelos computadores e pela maior aceitação de famílias e valores não tradicionais (Andert, 2011).

A geração X são os nascidos entre 1961 e 1980 durante o declínio da taxa de natalidade, sendo a primeira geração em que os pais trabalhavam e não estavam tão disponíveis para os filhos. Cresceram rodeados por divórcios, economia pobre e alta criminalidade (Cahill & Sedrak, 2012).

Os Millennials, também referidos como Geração Y, Yers, Nexters ou Geração Me, é a geração que se está a tornar dominante no mercado de trabalho, pelo que se torna relevante, os líderes saberem como atrair e manter um millennial para o poderem motivar e satisfazer na sua organização (Guha, 2010).

1.1.1. Valores e Características dos Millennials

A geração Millennials não é fácil de ser definida não apenas respeitante aos seus detalhes e características mas também relativamente à definição do intervalo de anos de nascimento dos indivíduos desta geração.

Embora vários autores definam diferentes períodos, por exemplo Howe e Strauss (2007) definem os Millennials como os nascidos entre 1982 e 2005, neste estudo foi seguido o estudo de Kaifi et al.(2012), corroborado por Andert (2011), que identifica o período como 1981-2000.

No que respeita aos valores e características, serão identificados de seguida as características evidenciadas em estudos realizados nas últimas duas décadas a indivíduos da geração Millennials.

Os Millennials são uma geração com confiança, fomentada e moldada por gerações anteriores, o que leva a que os indivíduos desta geração devam ser considerados para posições de liderança no local de trabalho (Kaifi et al., 2012). Os Millennials têm uma atitude de “consigo-faço” e a necessidade de fazer as coisas bem, de se destacar e superar metas e objetivos, levando-os a serem ambiciosos e a procurar continuamente novas oportunidades de aprendizagem (Howe & Strauss, 2007; Kaifi et al., 2012; Kowske et al., 2010).

Sentindo-se responsáveis pelas suas ações, são a geração que está disposta a ter menos tempo social e a trabalhar horas extras para ajudar a organização (Venter, 2017, Hauw & Vos, 2010). No entanto, os Millennials, tendo assistido a processos de demissão e divórcios nas gerações anteriores, necessitam de ter um equilíbrio trabalho-família (Ng et al., 2010).

Os indivíduos da geração Millennials foram acostumados a trabalhar em grupos e em equipa, enquanto em casa cresceram superprotegidos e são menos independentes que gerações anteriores (Anderson et al., 2017, Clark, 2017).

Para além disso, os indivíduos da geração Millennials tem maior tolerância do que gerações anteriores (Kowske et al., 2010, Werth & Werth, 2011), nomeadamente respeitante a raças, nacionalidades e preferências de género (Behrens, 2009), o que está associado a um mercado de trabalho com equipas mais diversificadas e que permitem ter diferentes perspetivas e enriquecer o projeto (Kaifi et al., 2012).

Esta geração teve contacto com a tecnologia numa idade mais precoce, pelo que se tornou mais proficiente e dependente das suas funcionalidades (Venter, 2017, Deal et al., 2010, Hershatter & Epstein, 2010). À medida que os Millennials entram no mercado de trabalho, as tecnologias são cada vez mais integradas em processos de trabalho, tornando mais rápido e eficiente o acesso à internet e aos seus conteúdos (Clark, 2017, Balda & Mora, 2011, Howe & Strauss, 2007; Kaifi et al., 2012).

Os Millennials são a geração focada no trabalho que tem um significado (Lancaster & Stillman, 2002). São otimistas, confiantes, sociáveis, colaborativos, cívicos, apreciam a diversidade e são orientados para a equipa (Howe & Strauss, 2007; McCready, 2011). Esta geração pode facilmente fazer multitarefas e é referenciada como uma geração com experiência tecnológica (Zemke et al., 1999). Contudo, existem queixas dos baby boomers relativamente a dificuldade de interação com os Millennials, dado que esta geração expressa a sua opinião e faz exigências maiores do que os seus colegas mais velhos e experientes (Levenson, 2010). Por serem autoconfiantes, preocupados com os seus próprios interesses e se quererem superar tentando ganhar posições e grandes projetos logo após serem contratados, por vezes os indivíduos desta geração são percebidos como impacientes, arrogantes, desleais e com pouca ética no trabalho (Hill, 2008; Myers & Sadaghiani, 2010). Já o equilíbrio trabalho-família que os Millennials defendem, pode ser visto por outras gerações como egoísmo e preguiça, fazendo-as duvidar do compromisso com a organização e dedicação destes indivíduos (Myers & Sadaghiani, 2010).

1.1.2. Millennials no local de trabalho

Os líderes terão de se adaptar às necessidades de motivação dos Millennials, oferecendo-lhes oportunidades para aprimorar a carreira (Hauw & Vos, 2010; Kowske et al., 2010), caso contrário podem perder funcionários de qualidade para outras empresas; fornecendo feedback constante, senão os Millennials interpretarão o seu trabalho como insatisfatório (Cahill & Sedrak, 2012; Myers & Sadaghiani 2010); atribuição de um trabalho com significado (Ng et al., 2010), tarefas sem sentido vão ao encontro de uma alta taxa de rotatividade, dado que esta geração valoriza mais a importância do que propriamente ganhos financeiros (Bannon et al., 2011, Hauw & Vos, 2010); fomentar o trabalho em equipa (Cahill & Sedrak, 2012) e o uso de tecnologias (Bannon et al., 2011), para potenciar as suas mais valias; líderes mais empáticos, que se importem e que construam uma relação interpessoal (Andert, 2011) e que aceitem a necessidade de equilíbrio trabalho família desta geração, ambientes de trabalho mais flexíveis e menos regras e regulamentos, com um ambiente mais descontraído e divertido (Cahill & Sedrak, 2012, Kaifi et al., 2012; Werth & Werth, 2011), adicionalmente são indivíduos que genuinamente desejam ajudar os outros e preferem uma organização socialmente responsável (Bannon et al., 2011). Os Millennials esperam que as comunicações sejam bidirecionais em todos os níveis, independentemente da sua posição, para receber e dar o feedback necessário sobre o trabalho e exigem receber a atenção e reconhecimento pelo seu trabalho, não se mostrando intimidados pela antiguidade, idade ou status (Balda & Mora, 2011; Thompson & Gregory, 2012).

Estas diferenças de valores da geração Millennials têm de ser entendidas pelas lideranças das organizações para que estas consigam reter os indivíduos desta geração (Stewart et al., 2017). Estudos indicam que corresponder às expectativas dos Millennials pode contribuir diretamente à sua lealdade e motivação, portanto, para a sua retenção na empresa (Thompson & Gregory, 2012). Da diferença de valores podem resultar conflitos, desconfiança e menor produtividade, nomeadamente devido a diferentes expectativas de papéis dos colegas de trabalho (Myers & Sadaghiani, 2010). Liderar e gerir neste contexto representa um desafio para os gestores que devem aprender novas habilidades e processos para gerir com sucesso os seus trabalhadores e evitar conflito entre eles (Balda & Mora, 2011).

Nesse sentido, torna-se relevante no torno desta investigação explorar o conceito de turnover numa organização, que é apresentado de seguida.

1.2. Turnover

O turnover é considerado um dos maiores problemas para as organizações e tem sido um dos temas mais estudados em contexto laboral, tendo sido indicados aspetos positivos e negativos à organização (Parker et al., 2011). Nas organizações é previsível que exista turnover, mas a preocupação com o seu nível deve-se à relação com a diminuição da produtividade, perda de capital humano diferenciado, aumento dos custos de recrutamento, seleção e formação e decréscimo global dos lucros de uma organização (Huang et al., 2007, citado em Leal et al., 2018, Jones & Martin, 2007). O impacto na organização é tanto maior quanto o número de abandonos, uma vez que a rotatividade leva à interrupção da coordenação e à reorganização das tarefas e responsabilidades necessárias (Vegt et al, 2010; citado em Kuypers et al., 2015).

Apesar da maioria dos estudos apontar para o efeito negativo do turnover, Dalton et al. (1981) propuseram o conceito de turnover funcional, segundo os quais o turnover pode ter aspetos positivos, por permitir a substituição de trabalhadores menos produtivos e aumentar o nível de produtividade, reorganizar a estrutura organizacional e postos de trabalho existentes, resolver eventuais conflitos de grupo, para reciclar o leque de competências e de conhecimentos dos trabalhadores através da entrada de novos indivíduos na organização e promover os trabalhadores mais talentosos a ficarem na organização (Staw, 1980). Segundo Rehman (2012), o turnover permite aos indivíduos que saem encontrar um trabalho mais desafiante, menos stressante e com melhor remuneração.

Da literatura podem evidenciar-se várias definições de turnover. Segundo Chiavenato (1987) o conceito de turnover refere-se à flutuação de pessoas entre a organização e o exterior, sendo definido pelo volume de pessoas que entram e saem da organização num determinado período de tempo. Já Tett e Meyer (1993, citado por Ensari, 2019) referem-se a este conceito como o término do contrato de trabalho e do contrato psicológico de um colaborador com a organização onde trabalha. Segundo outros autores, o turnover descreve a saída coletiva de capital humano de uma equipa ou organização (Hausknecht & Trevor, 2011; Nyberg & Ployhart, 2012). Apesar das diferentes definições de turnover, é consensual que consiste na saída de trabalhadores da organização como resultado de um processo de afastamento físico e/ou psicológico (Hulin & Roznowski, 1985).

O turnover pode ser involuntário, se for forçado por decisão da organização (Hongvichit, 2015), ou voluntário, quando reflete a saída dos colaboradores por decisão dos próprios, e é o efeito combinado de fatores sociais, económicos e psicológicos (Hongvichit, 2015; Shaw et al., 1998, citado por Revilla et al., 2019).

Relevante também distinguir o turnover da intenção de turnover. A saída efetiva de um indivíduo da organização entende-se por turnover, por sua vez a intenção de turnover é o desejo de saída, ou seja, a atitude comportamental que reflete a vontade e o desejo deliberado e consciente de um indivíduo, num futuro próximo, abandonar a sua organização (Aydogdu & Asikgil, 2011). Embora este desejo possa não levar à efetiva saída do colaborador da organização (Jones & Martin, 2007) a intenção de turnover é considerada o mais forte e preciso preditor do turnover efetivo (Takase, 2010, Mowday, 1981; Tett & Mayer, 1993) e um bom substituto ao nível da investigação (Steel & Ovalle, 1984).

Há varias razões para a intenção de saída dos colaboradores da organização entre as quais é o relacionamento com as chefias (Lee, 2001; Lloyd et al., 2015). Para além disso, vários autores indicam que a insatisfação do trabalho e a intenção de turnover estão relacionados com a incerteza, o conflito de papéis e ao relacionamento no ambiente da organização (O'Driscoll & Beehr, 2000). Uma das desvantagens do conflito organizacional citada por Moreira e Cunha (2007) foi o aumento dos níveis de absentismo e turnover.

O conflito embora inevitável na organização, não pode ser descuidado pelos gestores devido aos impactos negativos que pode ter na sobrevivência da organização, nomeadamente no aumento do stress nas organizações, quebra de comunicação, atrito e intenção de saída dos colaboradores (Rahim, 1985, citado em Rahim & Katz, 2019). Se os indivíduos não conseguirem gerir eficazmente o conflito, podem resignar à sua posição ao invés de contrariar uma pressão ambiental adicional (Staw,1980).

Em seguida, será explorado o conceito de conflito e as suas características que o tornam uma variável relevante no âmbito desta investigação.

1.3. Conflito

Nas organizações existe uma interação constante entre as pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. Assim, cada grupo de pessoas dentro da organização tem determinados interesses (Robbins, 2005, citado em Almeida et al., 2013).

Importa perceber o conceito de conflito dado que este irá afetar o modo como a organização lida com o conflito. Organizações tendem a ter uma gestão de conflito mais formal se entenderem o conflito como litígio ou problemas contratuais, já tenderão a aplicar práticas baseadas na comunicação e interesses comuns, que podem passar por resoluções mais diversas e informais, se o conceito de conflito na organização for tido como mais amplo.

Apesar da definição não ser consensual, autores como Thomas (1992, citado Pina e Cunha et al., 2014:518) sugerem que o conflito seja definido como “o processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra tem afetado negativamente, ou se presta a fazê-lo, algo que é importante para si.” . Já segundo Ferreira et al. (2011), o conflito pode definir-se como um desacordo entre as partes, associado a algum nível de oposição entre os objetivos de ambas as partes, considerando uma ameaça para o interesse de uma destas.

Embora haja diferentes definições de conflito, Rahim (2011) baseado numa revisão de literatura efetuada por Baron (1990) identifica cinco aspetos em comum: a noção de interesses opostos e o direta impedimento do interesse da outra, o reconhecimento que esses interesses existem, a percepção da outra parte como uma ameaça aos próprios interesses, a existência de um contexto onde o conflito se desenvolve constituído pelo ambiente organizacional e pelas experiências anteriores de ambas as partes que propicia as percepções a tornarem-se um conflito expresso, e a existência de ações por parte de pelo menos um dos intervenientes que interferem nos interesses do outro. Embora se verifique numa grande parte das situações de conflito organizacional, a lógica de escassez de recursos e competição não é sempre aplicável (Simões, 2014). Nesse sentido, entende-se que podem existir conflitos embora os objetivos dos indivíduos sejam compatíveis mas estes diverjam na forma como devem ser utilizados os recursos para atingir um interesse comum.

A definição de conflito segundo Rahim (2011:29) é mais abrangente, considerando o conflito como “o processo de interação manifestado em incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro de ou entre entidades sociais”. Ou seja, o conflito segundo o autor surge quando as partes têm de participar em algo incompatível com os seus interesses, quando têm preferências comportamentais incompatíveis com a outra parte, quando uma parte quer um recurso escasso que a outra também pretende ou quando a forma como defendem o alcance do interesse comum é divergente.

A evolução do conceito está relacionada com a mudança de paradigma de conflito organizacional, deixando o conflito de representar necessariamente que uma das partes saia prejudicada, sendo que passa a englobar situações de conflito em que existe a possibilidade de que ambas as partes consigam satisfazer os seus interesses.

Segundo autores como Dimas (2007) e McIntyre (2007), é necessário manter um nível ótimo de conflito, isto é, um nível que não seja muito baixo, nem muito alto, para maximizar a criatividade, a inovação e otimizar a eficácia das organizações. Desta forma, o conflito deve ser identificado e gerido de forma adequada para que a organização não venha a sofrer consequências negativas (Alméri et al., 2014). De Dreu (2008) considera que o impacto negativo do conflito é muito mais significativo do que o positivo, já que as situações de conflito podem comprometer a eficácia da organização tratando-se de um desperdício de tempo que poderia ser usado em tarefas úteis e ocultando informações que seriam imprescindíveis para um melhor desempenho (Bilhim, 2006).

Os primeiros estudos evidenciavam o conflito intragrupal, comumente definido como o processo de emergência de incompatibilidades ou diferenças entre os membros do grupo (De Dreu & Gelfand, 2005, citado por De Wit et al., 2011), sob duas formas: conflito relacional e conflito de tarefa (Amason, 1996; Guetzkow & Gyr, 1954, Jehn, 1994, citados em De Wit et al., 2011). Mais tarde, foram demonstradas evidências de um terceiro tipo de conflito: o conflito de processo (Jehn et al., 1999, citados em De Wit et al., 2011).

Na literatura para além de identificado o conflito de tarefa, o conflito relacional, o conflito de processos, surge também o conflito de tempo, este último pode ser entendido como um tipo específico de conflito de processo (Kakar, 2018).

O conflito relacional, ou de relação, tem que ver com incompatibilidades interpessoais, nomeadamente, choques de personalidade ou diferenças de normas e valores (Jehn & Bendersky, 2003, citado em De Wit et al., 2011). Em geral, este tipo de conflitos tem efeitos negativos nos resultados da equipa (Amason, 1996, citado em De Wit et al., 2011). Segundo Jehn (1995) este tipo de conflito numa equipa origina situações de tensão, ansiedade, frustração desconfiança, medo de rejeição pelos outros e ressentimento. A ameaça do ego muitas vezes aumenta a hostilidade entre os membros do grupo o que dificulta a gestão dos conflitos (De Dreu & Van Knippenberg, 2005, citado em De Wit et al., 2011) e leva a maior probabilidade de afetar negativamente os resultados como a confiança (Jehn et al., 2008, citado por De Wit et al., 2011) e o compromisso e positivamente a intenção de saída (Conlon & Jehn, 2007; Raver & Gelfand, 2005, citados por De Wit et al., 2011). Avaliando as consequências de diferentes situações de conflito de relação, Oore et al. (2015), refere que entre as consequências negativas do conflito se destacam a maior rotatividade de pessoal, o absentismo e a insatisfação com o trabalho, tendo estes indivíduos menor produtividade e maior suscetibilidade a fatores de stress. O conflito de relação é indicado como positivamente relacionado com comportamentos de retirada, sendo a intenção de turnover uma dessas formas (De Dreu & Weingart, 2003, citados em Shaukat et al., 2017). Segundo Korsakiene et al. (2015, citado em Shaukat et al., 2017), a relação entre pares e entre os funcionários e os seus gestores são os fatores mais importantes para a retenção de colaboradores. Quando os colaboradores perdem o compromisso social com os seus colegas de trabalho, resultado do conflito de relação, tendem a procurar outros ambientes de trabalho mais favoráveis o que leva a maiores intenções de turnover (Shaukat et al., 2017).

Neste seguimento, chega-se a uma hipótese de investigação:

H1: O conflito de relação influencia positivamente a intenção de turnover; i.e., quanto maior o conflito de relação, maior será a intenção de turnover.

Um outro tipo de conflito organizacional é o conflito de tarefa. Este conflito representa os desacordos acerca do conteúdo e objetivos do trabalho, como procedimentos e interpretação de factos (Jehn, 1995). Os autores não têm sido consensuais acerca dos efeitos deste tipo de conflito. Por um lado, associam a consequências negativas como insatisfação com o trabalho e com menor disponibilidade para trabalho em equipa (Kabanoff, 1991), justificados pelas situações em que os seus pontos de vista são postos em causa dando origem a percepções negativas sobre as suas próprias capacidade e competências (De Wit et al., 2011), quando o conflito de tarefas aumenta a carga cognitiva, interfere nos processos cognitivos efetivos e pode levar a pensamento vazio e desta forma causar distração e requerer recursos que limitam o alcance de resultados, nomeadamente a nível de eficácia, criatividade e tomada de decisão (De Dreu, 2008, citado em De Wit et al., 2011). Por outro lado, alguns estudos indicam efeitos benéficos como a melhoria das capacidades de comunicação e debate de ideias em equipas que podem resultar em inovação a nível de ideias e processos e melhorar o desempenho de serviços (Amason et al., 1995; Nemeth, 1995, Schulz-Hardt et al., 2006; De Dreu, 2006; citados por De Wit et al., 2011; Omisore & Abiodun, 2014), bem como pode aumentar o comprometimento e a satisfação da equipa (Behfar et al, 2011, citados por De Wit et al., 2011). A satisfação da equipa é relevante porque inclui efeitos em comportamentos distais como o turnover e o absentismo, a coesão da equipa e o comportamento de cidadania organizacional (De Dreu & Weingart, 2003). Assim, os investigadores acreditam que ao nível da equipa, o conflito de tarefa incentiva a criatividade, promove decisões, melhora o desempenho, o comportamento inovador e a partilha de conhecimento (Posthuma et al., 2013; Parayitam & Dooley, 2009, citados em Yousaf et al., 2020).

As diversas opiniões e ideias geradas pelos colaboradores, resultantes do conflito de tarefa, reduzem a carga cognitiva dos indivíduos permitindo assim que estes resolvam os problemas utilizando novos métodos (Levine & Zervos, 1993; Nemeth et al., 2001, citados em Yousaf et al., 2020).

Os indivíduos que sentem menor pressão cognitiva tendem a estar dispostos a desenvolver interações sociais mais saudáveis, ajudar os seus colegas e desempenhar papéis adicionais (Solansky, 2014, citados em Yousaf et al., 2020). Segundo Yousaf et al.(2020), a tendência de cooperação cognitiva, decorrente do conflito de tarefa, leva os colaboradores a entender melhor os seus trabalhos, a serem mais comprometidos com a organização, a estarem mais satisfeitos no trabalho e a ter uma maior propensão a quererem manter-se no local de trabalho. Já na ausência de conflito de tarefa, os indivíduos dependem fortemente dos seus recursos cognitivos que se podem esgotar, em detrimento, de uma espiral de ganho de novos recursos na forma de informações diversas, opiniões e perspectivas contrastantes como resultado do conflito de tarefa, que poderia contribuir positivamente para a conclusão da tarefa, aumento do desempenho e redução da intenção de turnover (Yousaf et al., 2020). Desta forma, sugere-se a seguinte hipótese:

H2: O conflito de tarefa influencia negativamente a intenção de turnover; i.e., quanto maior o conflito de tarefa, menor será a intenção de turnover.

Para além do conflito de tarefa e relacional, o conflito organizacional poderá ser um conflito de processos que tem que ver com desacordos na forma de cumprir uma tarefa, delegação de tarefas e responsabilidades individuais (Jehn & Mannix, 2001). Segundo Omisore e Abiodun (2014), os conflitos de processos estão associados a moral baixa dos trabalhadores, produtividade decrescente e mau desempenho da equipa. O conflito de processos pode prejudicar a viabilidade de grupo (Jehn et al., 1999; Thatcher et al., 2003; Vodosek, 2007; citados em De Wit et al, 2011) e distrair os membros da realização das tarefas tendo efeitos negativos nos resultados do grupo (Jehn, 1995). Vários investigadores têm apontado o conflito de processo como relacionado com a intenção de saída, menor comprometimento e menor satisfação no trabalho e ainda a diminuição da performance do grupo (Jehn & Mannix, 2001; Jehn et al., 1999; Thatcher et al 1998, citados em Jehn & Bendersky, 2003). No entanto, em determinadas circunstâncias este conflito poderá ser menos prejudicial (Behfar et al., 2011, citado por De Wit et al., 2011), nomeadamente quando as discordâncias facilitam a reavaliação de processos padrões e atribuição de tarefas e recursos que podem até melhorar os resultados do grupo (Jehn & Mannix, 2001, citado por De Wit et al., 2011).

Segundo De Wit et al. (2011), apoiando-se em Jehn et al. (2008), os efeitos do conflito de processo podem ser reduzidos quando os membros podem efetivamente resolver os conflitos de processo ou quando os indivíduos entendem o conflito como forma de melhoria de processos (Greer & Jehn, 2007, citado por De Wit et al., 2011). O conflito processos deriva muitas vezes das conotações pessoais em termos de capacidades implícitas ou respeito dentro do grupo (Jehn & Bendersky, 2003).

De entre os conflitos de processos, o conflito de tempo, ou temporal, é sugerido pelos investigadores como tendo um papel importante na análise do conflito de equipa, embora seja uma área ainda pouco estudada (Jehn & Mannix, 2001, citado por Standifer et al., 2015). Um número crescente de investigadores tem identificado as questões temporais como pontos fulcrais de pesquisas futuras (Eisenhardt, 2004; McGrath & Tschan, 2004; Mohammed et al., 2009, citados em Mohammed & Nadkarni, 2011), pelo que nesta investigação o estudo do conflito de processos será focado nas questões do conflito temporal.

O conflito de tempo pode ser descrito como disputas entre os membros sobre o tempo (Mohammed & Nadkarni, 2011; citado em Standifer et al., 2015), e está relacionado com a noção mais geral de conflito de processos. O conflito temporal consiste nas discordâncias de processos devido ao tempo, nomeadamente, questões como o ritmo e o tempo de atividade da tarefa, a duração ou o prazo de uma tarefa (Mohammed & Nadkarni, 2011, citado em Standifer et al., 2015). O conflito de tempo levará a ambiguidade no que respeita ao aspeto temporal das tarefas o que leva a questões subsequentes de coordenação e aumento da frustração e insatisfação entre os membros da equipa (McGrath, 1991; Mohammed & Nadkarni, 2011, citados por Standifer et al., 2015). Nesse sentido, sugere-se que o conflito de tempo tem uma relação positiva com a intenção de turnover à semelhança dos efeitos já estudados do conflito de processo na sua totalidade.

Assim, chega-se à terceira hipótese:

H3: O conflito temporal influencia positivamente a intenção de turnover; i.e., quanto maior o conflito temporal, maior será a intenção de turnover.

Como já evidenciado, segundo a literatura o conflito é considerado inevitável e essencial para a dinâmica de uma organização, contudo, a forma como estes conflitos são geridos é crucial. (De Dreu, 2006; Desivilya & Yagil, 2005, Kakar, 2018)

1.4. Resolução de Conflitos

A gestão de conflito por definição é a gestão das divergências existentes na organização sejam elas emocionais (conflito afetivo ou relacional), diferenças de tarefas (conflito cognitivo ou de tarefa) ou de outro tipo como conflito de processo ou tempo. No entanto, gerir conflitos não significa necessariamente a inibição ou redução dos mesmos (Somech et al. 2009), antes desenvolver estratégias para reduzir os efeitos negativos e promover os efeitos positivos do conflito (Rahim, 2001).

Embora, segundo Rahim (2002), haja pouca literatura sobre como manter, evitar, reduzir e remover conflitos, baseado na literatura, conclui-se que é essencial promover a eficiência da gestão de conflito. Para as organizações aperfeiçoarem a gestão de conflitos têm de implementar técnicas eficazes para coordenar as atividades e comprometer os seus colaboradores com os objetivos (Bilhim, 2006). Uma das variáveis fundamentais a considerar no processo de gestão do conflito é o estilo de gestão do conflito adotado por quem negocia, sendo os estilos de gestão de conflito o tipo de interação adotada por cada uma das partes durante o conflito (Thomas, 1992).

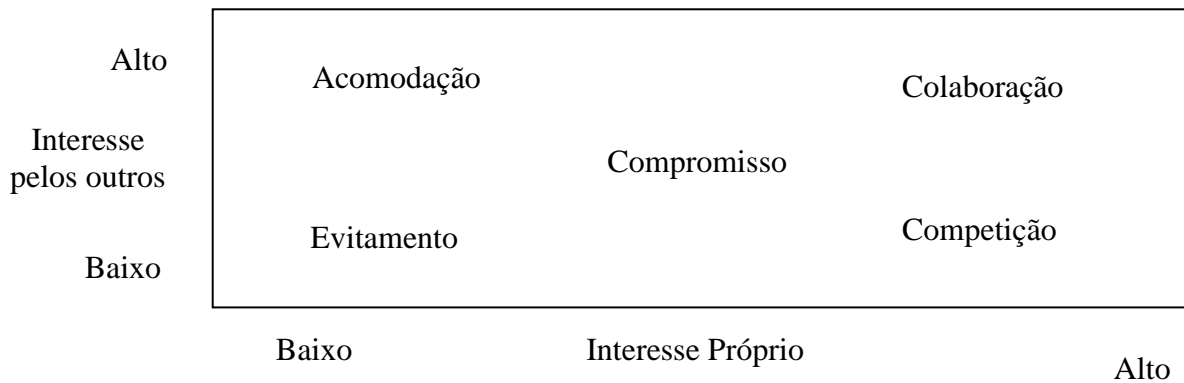
As estratégias de gestão de conflito foram, segundo proposta de Deutsch (1973), abordadas de forma dicotômica: cooperação com efeitos positivos na interdependência entre indivíduos e competição cujo processo teria efeitos negativos. Esta abordagem foi considerada desadequada por não demonstrar a diversidade de comportamentos presente nos indivíduos (Cunha & Leitão, 2011).

Mais tarde, Putnam e Wilson (1982) propuseram três estilos de gestão de conflito: confronto (evitar confronto), controlo (procurar uma solução própria) e orientação para a solução (procurar o compromisso entre ambas as partes), no entanto, este modelo tinha a limitação de não diferenciar os estilos de confronto ou orientação (Cunha & Leitão, 2011).

Depois surgiu uma abordagem de duas dimensões baseada em Deutsch (1973), Blake e Mounton (1964) e Rahim e Bonoma (1979), que defende a existência de cinco estilos de gestão de conflitos. O modelo de Rahim e Bonoma (1979; citado por Rahim & Katz, 2019) diferencia os estilos de gestão de conflito segundo duas dimensões: uma delas o interesse próprio, que representa, o nível de preocupação em satisfazer os próprios interesses (baixo ou elevado) e uma segunda dimensão, o interesse pelo outro que reflete o nível preocupação em satisfazer os interesses da outra parte (baixo ou elevado). O cruzamento das duas dimensões leva a cinco

estilos de gestão de conflitos - Competição, Evitamento, Acomodação, Compromisso e Colaboração - representados na Figura 1.1.

Figura 1.1. – Modelo de Gestão de Conflitos de Rahim e Bonoma (1979)



Fonte: Adaptado de Rahim, A. & Bonoma, T.V. (1979). “Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention”, Psychological Reports, 44, 132)

Na figura 1.2. estão descritos os cinco estilos de gestão de conflitos propostos por Rahim e Bonoma (1979).

Figura 1.2 - Cinco estilos de gestão de conflitos

Estilo	Explicação
Acomodação	Alta preocupação com os outros e baixa preocupação consigo É considerada uma situação perde-ganha, adotando uma solução que beneficia a outra parte em detrimento dos interesses próprios A resolução é feita com base nos aspetos comuns, ignorando as diferenças das partes Este autossacrifício pode incluir generosidade, caridade ou obediência perante o outro Adequado quando uma parte acredita que o objetivo da outra tem mais importância, quando se espera dar uma coisa em troca de outra ou quando se pretende manter uma relação
Colaboração (ou integração)	Alta preocupação consigo e com os outros

	<p>Envolve partilha de informação, identificação das diferenças, pesquisa de alternativas, escolha da solução efetiva que seja favorável para ambas as partes (situação ganha-ganha)</p> <p>Adequada em questões que exigem resolução complexa e não existe pressão temporal</p>
Competição	<p>Baixa preocupação com os outros e alta preocupação consigo</p> <p>Situação ganha – perde, em que uma parte tenta alcançar os seus objetivos enquanto muitas vezes ignora as necessidades e expectativas da outra</p> <p>Adequado quando se necessita que a tomada de decisão seja rápida quando se pretende implementar algo cuja aceitação será difícil</p>
Compromisso	<p>Preocupação intermédia consigo e com os outros</p> <p>Situação que ambas as partes cedem em algo relativo aos seus interesses para conseguir alcançar uma decisão aceitável para ambas</p> <p>Implica fazer concessões mútuas ou chegar a uma posição intermédia razoável</p> <p>Adequado perante situações em que ambas as partes partilham um equilíbrio dos objetivos, quando é necessário adotar uma solução temporária para um problema mais complexo ou quando os estilos de colaboração e competição não são eficazes</p>
Evitamento	<p>Baixa preocupação consigo e com os outros</p> <p>Em situação em que não são satisfeitos os interesses de nenhuma das partes, solução perde – perde, muitas vezes as partes adotam esta posição para colocar o problema num momento mais propício</p> <p>Adequado quando a resolução de conflito conduz a mais custos que benefícios</p>

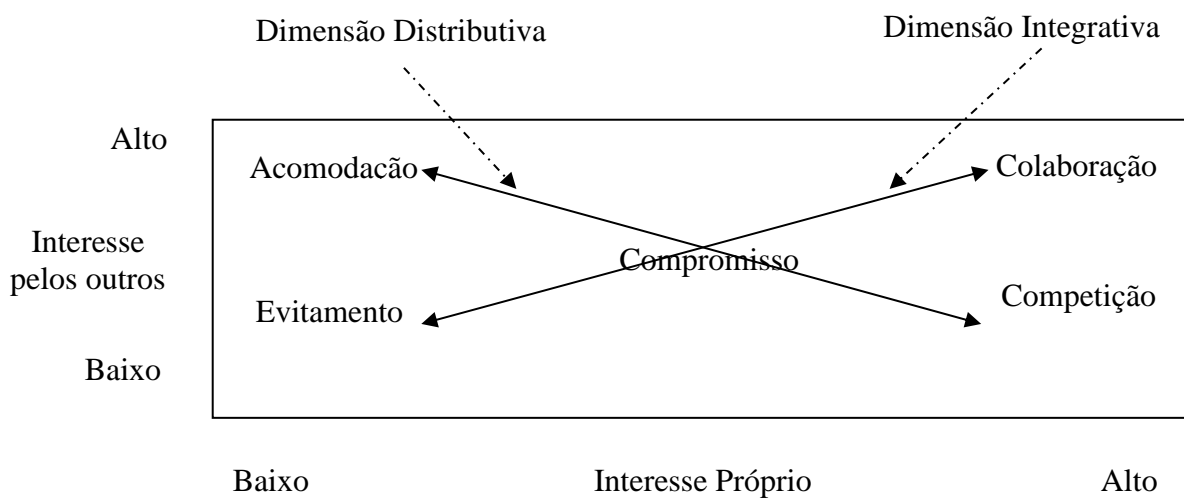
Fonte: Adaptado de Rahim e Bonoma (1979), Garrett e Buntzman (1992), Rahim (2011), Rahim e Katz, 2019)

Os cinco estilos de lidar com conflitos interpessoais podem ser organizados em duas dimensões (Figura 1.3.): a dimensão de integração ou resolução de problemas e dimensão distributiva ou estilos de negociação para lidar com conflitos. (Thomas, 1992, citado por Rahim, 2001).

A dimensão integrativa, ou de integração, representa a intenção das partes satisfazerem totalmente os seus interesses e objetivos. O ganho máximo, nesta dimensão, é representado pelo estilo integração (satisfação total dos interesses de ambas as partes), por outro lado, o estilo evitamento corresponde a um ganho nulo (dado que nenhuma das partes satisfaz os seus interesses). (Rahim,2001).

A dimensão distributiva é a representação das partes envolvidas nos conflitos terem interesse em satisfazer proporcionalmente os interesses e objetivos. O estilo de competição representa o extremo desta dimensão (satisfação total dos interesses próprios em detrimento dos interesses dos outros) enquanto o estilo acomodação representa o mínimo (satisfação total dos interesses dos outros em detrimento dos seus próprios interesses). O estilo compromisso representa a interseção entre as duas dimensões. (Rahim,2001).

Figura 1.3. – Dimensão Distributiva e Integrativa dos Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais



Fonte: adaptado de Rahim, A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, 3rd ed., Quorum Books, 31

Como evidenciado anteriormente acredita-se que o conflito organizacional (de tarefa, relacional ou de tempo) terá influência na intenção de turnover. No entanto, os efeitos não podem ser apenas medidos pela intensidade do conflito dado que precisa de ser considerada também a forma como esse conflito é gerido (Lovelace et al.2001; Tjosvold, 1998; citados em De Dreu, 2015). Deste modo, na literatura, os estilos de gestão de conflito têm sido demonstrados como moderadores entre o conflito e as dinâmicas de equipa, tanto ao nível dos resultados como da satisfação dos trabalhadores (e.g. Behfar et al., 2008, Dechurch & Marks, 2001). Nesse sentido, sugere-se que a relação entre o conflito e a intenção de turnover poderá ser moderada pelo estilo de gestão de conflitos adotado.

Assim, perante o conflito organizacional, na literatura, os estilos mais cooperativos de gestão de conflito, como a colaboração, o compromisso, e a acomodação (onde é mostrada preocupação pela outra parte), são sugeridos como tendo efeitos positivos a nível individual e organizacional (Rahim, 2011, Rahim & Katz, 2019). Por outro lado, estudos demonstram que estratégias como competição e evitamento (quando a preocupação não é demonstrada pela outra parte) resultam frequentemente no aumento do conflito e resultados negativos pelo menos para uma das partes, podendo ter consequências negativas a nível individual ou da organização (Rahim, 2011, Rahim & Katz, 2019). Desta forma, sugere-se as seguintes hipóteses:

H4: O estilo de gestão de conflitos modera a relação negativa entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover.

H4a: o estilo competição modera a relação negativa entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo competição mais baixo do que para um estilo competição mais elevado.

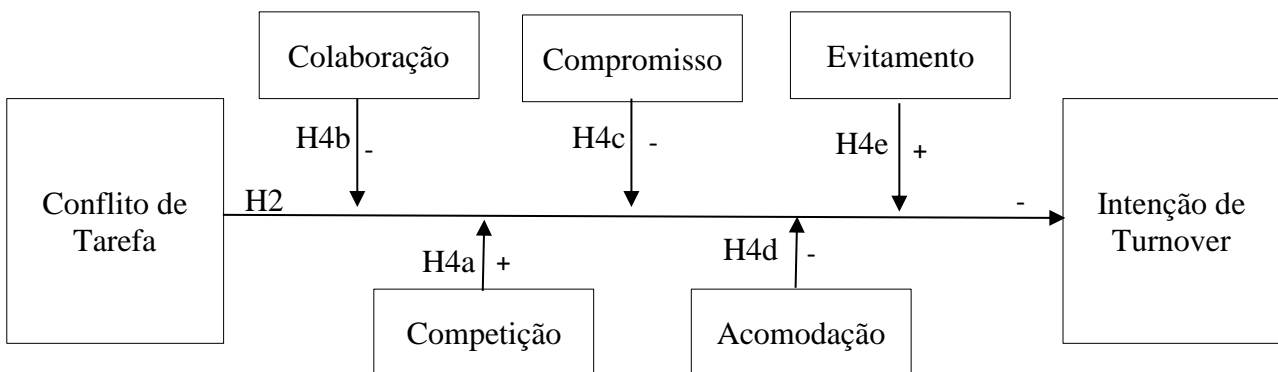
H4b: o estilo colaboração modera a relação negativa entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo colaboração mais elevado do que para um estilo colaboração mais baixo.

H4c: o estilo compromisso modera a relação negativa entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo compromisso mais elevado do que para um estilo compromisso mais baixo.

H4d: o estilo acomodação modera a relação negativa entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo acomodação mais elevado do que para um estilo acomodação mais baixo

H4e: o estilo evitamento modera a relação negativa entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo evitamento mais baixo do que para um estilo evitamento mais elevado

Figura 1.4. – Modelo conceptual do efeito moderador dos estilos de gestão de conflitos na relação entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover



H5: O estilo de gestão de conflitos modera a relação positiva entre o conflito de tempo e a intenção de turnover.

H5a: o estilo competição modera a relação positiva entre o conflito de tempo e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo competição mais elevado do que para um estilo competição mais baixo.

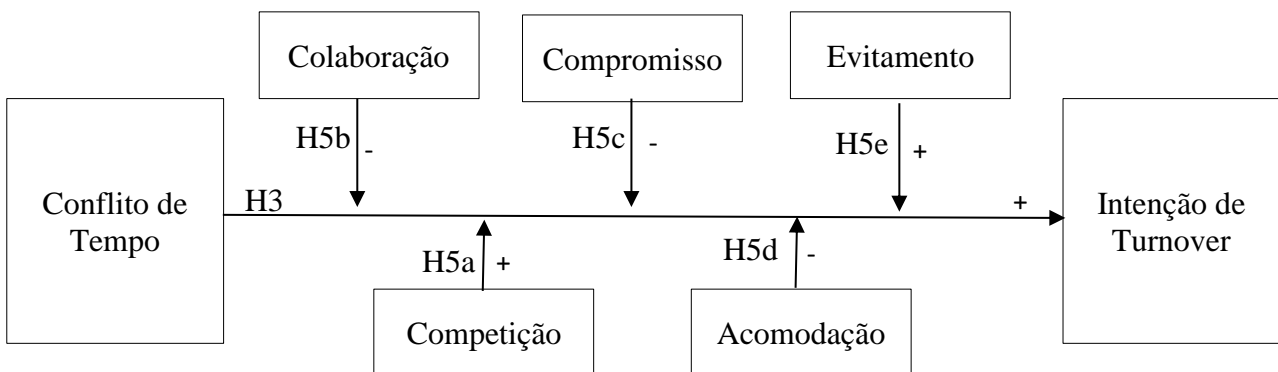
H5b: o estilo colaboração modera a relação positiva entre o conflito de tempo e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo colaboração mais baixo do que para um estilo colaboração mais elevado.

H5c: o estilo compromisso modera a relação positiva entre o conflito de tempo e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo compromisso mais baixo do que para um estilo compromisso mais elevado.

H5d: o estilo acomodação modera a relação positiva entre o conflito de tempo e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo acomodação mais baixo do que para um estilo acomodação mais elevado.

H5e: o estilo evitamento modera a relação positiva entre o conflito de tempo e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo evitamento mais elevado do que para um estilo evitamento mais baixo.

Figura 1.5. – Modelo conceptual do efeito moderador dos estilos de gestão de conflitos na relação entre o conflito de tempo e a intenção de turnover



A literatura sugere que a colaboração tem vindo a ser indicado como a estratégia mais eficaz de resolução de conflitos (DeDreu & Van Vianen., 2001; Pina e Cunha et al., 2014). Com respeito ao conflito de tarefa, DeDreu (2001) considera que este requer colaboração e deve ser confrontado em detrimento de ser evitado.

Contudo, alguns estudos citados por DeDreu e Van Vianen (2001) demonstram que perante o conflito relacional a estratégia a adotar deverá ser diferente. A colaboração e competição são apontados como estilos que tem uma relação negativa com o funcionamento e eficácia da equipa, enquanto a atitude de evitamento perante o conflito relacional tem efeitos positivos no funcionamento e na eficácia da equipa (DeDreu & Van Vianen, 2001). Isto deve-se, segundo o autor, ao facto de perante o conflito relacional ser difícil estabelecer a satisfação mútua.

O conflito relacional decorrente da tensão e frustração perante discrepâncias de normas e valores, preferências políticas e sentido de humor é difícil de reduzir, dado que isso implicaria mudar questões fundamentais da identidade pessoal de cada um e que foram adquiridas com as suas vivências (Druckman, 1994, citado em DeDreu & Van Vianen, 2001). Nesse sentido, ser cooperativo e tentar chegar a uma solução intermédia ou mutuamente aceitável dificilmente resolverá o conflito e em vez disso torna-lo-á maior e intratável (De Dreu et al, 1999, citado em DeDreu & Van Vianen, 2001). Corroborado pela perspectiva de Rahim & Katz (2019), DeDreu e Van Vianen (2001) considera que respostas competitivas não foram consideradas eficazes em nenhum tipo de conflito (tarefa e relação).

Por outro lado, Shapiro (2013, citados em Dasgupta, 2019) sugere que o estilo de acomodação seria o mais adequado para reparar as relações. Desta forma, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H6: O estilo de gestão de conflitos modera a relação positiva entre o conflito de relação e a intenção de turnover.

H6a: o estilo competição modera a relação positiva entre o conflito de relação e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo competição mais elevado do que para um estilo competição mais baixo.

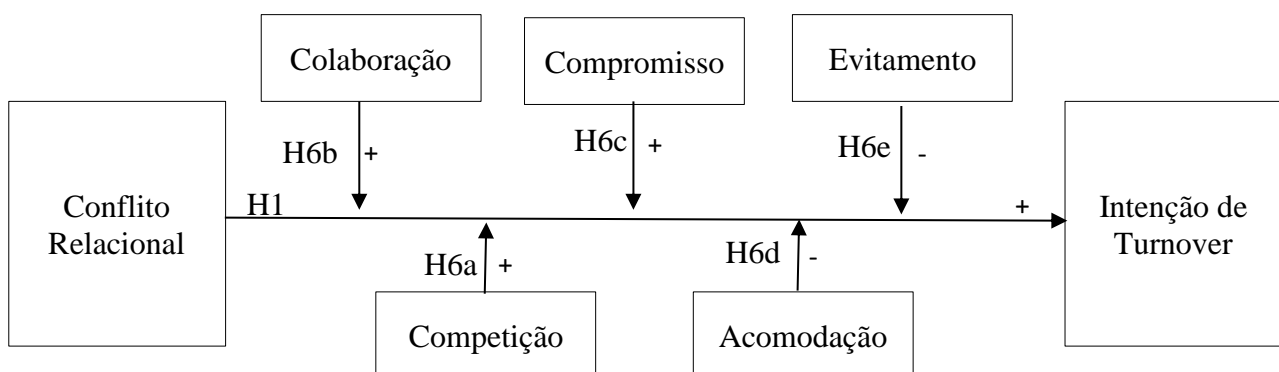
H6b: o estilo colaboração modera a relação positiva entre o conflito de relação e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo colaboração mais elevado do que para um estilo colaboração mais baixo.

H6c: o estilo compromisso modera a relação positiva entre o conflito de relação e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo compromisso mais elevado do que para um estilo compromisso mais baixo.

H6d: o estilo acomodação modera a relação positiva entre o conflito de relação e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo acomodação mais baixo do que para um estilo acomodação mais elevado.

H6e: o estilo evitamento modera a relação positiva entre o conflito de relação e a intenção de turnover de tal modo que esta relação é mais forte para um estilo evitamento mais baixo do que para um estilo evitamento mais elevado.

Figura 1.6. – Modelo conceptual do efeito moderador dos estilos de gestão de conflitos na relação entre o conflito relacional e a intenção de turnover



Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, evidenciando a natureza do mesmo, o método aplicado, as fontes utilizadas e a técnica de recolha de dados. Desta forma, descreve-se a estratégia de investigação adotada para realizar a parte empírica deste estudo. O objetivo foi gerar resultados mensuráveis sobre os construtos dos modelos (Nardi, 2018), pelo que a pesquisa tomou a forma de estudo quantitativo.

2.1. Estudo Quantitativo

A pesquisa científica tem por objetivo explicar e prever o comportamento humano. Para a realização da pesquisa, é utilizado determinado método, isto é um conjunto de meios dispostos convenientemente para se chegar ao fim desejado, incluindo a recolha de dados e ferramentas de análise (Kothari, 2004, citado por Ragab & Arisha, 2018).

Os métodos quantitativos investigam fenómenos através da recolha de dados quantificáveis de forma numérica e analisam os dados com base em modelos matemáticos e técnicas estatísticas (Creswell, 2002, citado por Ragab & Arisha, 2018).

Muitas vezes utilizada em ciências sociais para produzir resultados preditivos, explicativos ou confirmatórios (William, 2011, citado por Ragab & Arisha, 2018), a pesquisa quantitativa tem como principal desvantagem a incapacidade de descodificar significados subjacentes aos fenómenos sociais em estudo (Amaratunga et al., 2002, citado por Ragab & Arisha, 2018). Outros aspetos a ter em conta é que as teorias desenvolvidas a partir dos dados recolhidos podem não corresponder ao entendimento da generalidade e o conhecimento recolhido pode ser abstrato para aplicação direta aos contextos específicos (Ragab & Arisha, 2018).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa tem várias vantagens: quando os dados são suficientes e baseados numa amostra aleatória podem ser generalizados, os dados numéricos são precisos e a recolha e análise de dados tende a demorar menos tempo, sendo particularmente úteis para amostras grandes e os resultados da pesquisa são relativamente independentes do investigador (Ragab & Arisha, 2018).

A pesquisa quantitativa é então, no geral, utilizada para medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um público-alvo através de uma amostra que seja estatisticamente representativa.

Para a realização do estudo quantitativo, foi utilizado um inquérito por questionário. Um inquérito é “um método de pesquisa usado pelos cientistas para fornecer informações sobre pessoas ou fenómenos sociais” (Lavrakas, 2011). Na investigação científica o inquérito por questionário tem sido o mais utilizado dado que permite efetuar questões sobre comportamentos e atitudes de forma estruturada e obter amostras representativas comparativamente a outros métodos de recolha de dados (Nardi, 2018).

2.2. Inquérito através de um questionário

Os dados para a realização do presente estudo foram recolhidos através de um questionário autoadministrado (Ghiglione & Matalon, 1995), a que os participantes puderam aceder online e cujas questões leram e responderam autonomamente.

Uma das vantagens da utilização deste método é precisamente a ausência da possibilidade de enviesamento das respostas devido a características do entrevistador (tais como, idade, género ou estatuto social) (Babbie, 1999; Bryman 1989, 2012).

Por outro lado, outra vantagem são os custos associados à aplicação do questionário (Roberts, 2013). Quanto a custos associados ao tempo, num curto período foi possível recolher um número considerável de respostas dado que os participantes tendo acesso ao questionário conseguiram encontrar um momento oportuno para o responder, para além de que o recurso a escalas de Likert tornou as questões mais objetivas. Já o facto de não terem sido necessárias deslocações levou a que a participação no estudo significasse menores custos monetários (Bryman, 2012).

Contudo, este método apresenta algumas limitações, nomeadamente na recolha de informação adicional que poderia enriquecer o estudo, a dificuldade de filtrar a veracidade de quem responde, a restrição da população àquela que se encontra online e a possibilidade de os respondentes se desmotivarem enquanto respondem às questões. (Reja et al., 2003).

2.3. Procedimento

A concretização do estudo, de natureza quantitativa, foi realizada através de um questionário que possuía as instruções necessárias para o seu correto preenchimento, para além do prévio consentimento informado que incluiu uma breve introdução sobre o estudo e a referência ao carácter anónimo dos resultados.

O questionário utilizado é composto três partes relativas a cada construto (conflito, gestão de conflito e turnover). O recurso à escala de Likert permitiu medir um conjunto de comportamentos relacionados com as áreas em estudo referidas acima através de múltiplos itens (Bryman, 2012), sendo cumpridas as regras de utilização referidas pelo mesmo autor: os itens são frases declarativas e não questões; todos os itens de cada questão estão associados ao mesmo construto e acredita-se serem correlacionados (este último aspeto tem de ser verificado na análise dos resultados). Em seguida, uma quarta parte contém questões sociodemográficas.

O questionário foi construído no software Qualtrics, que evita a inserção manual de dados no SPSS (Bryman, 2012). O pré teste, tal como sugere Babbie (1999) foi aplicado a uma seleção de pessoas razoavelmente adequado e da mesma forma que depois foi aplicada a pesquisa, o grupo foi constituído por 10 participantes. De seguida, o questionário foi disponibilizado via email e LinkedIn a uma amostra de conveniência decorrente da rede de contactos. Para consultar o questionário completo, ver anexo A.

2.4. Operacionalização das Variáveis

A construção do questionário teve por base a seleção das escalas para cada construto, que foram identificadas abaixo para cada um dos quatro construtos.

Conflito:

O conflito relacional e de tarefa foram operacionalizados através da Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) desenvolvida por Dimas (2007), constituída por 9 itens, dos quais 5 são relativos à avaliação do conflito de tarefa (itens 1,3,6,9 e 12, com alfa de 0.86 segundo França & Lourenço, 2010) e 4 são referentes à do conflito relacional (itens 2, 5, 8 e 11, com alfa de 0.84, segundo França & Lourenço, 2010). Os participantes indicam com que frequência a tensão relacionada com cada uma das situações acontece nos seus grupos de trabalho, numa escala de Likert de 7 pontos (1 Nunca Acontece a 7 Acontece Sempre). A escala inclui itens como “ Há divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e responsabilidade.” e “Existem ideias diferentes sobre as regras e objetivos da equipa.”. A dimensão temporal do

conflito será medida pela escala de conflito temporal de Yang (2009), com alfa de 0.86, que resulta da modificação dos itens da escala de Shah e Jehn (1993). A escala tem 3 itens (itens 4, 7 e 10) que podem ser classificados de 1 a 7 (1 Nunca Acontece a 7 Acontece Sempre) de acordo com a frequência com que ocorre o conflito. A escala inclui itens como “Existe desacordo sobre o ritmo com que as tarefas devem ser feitas.”

Estratégias de Gestão de Conflito:

As estratégias de gestão do conflito foram operacionalizadas através da escala de Rahim (1983) validada por Cunha et al. (2003) para a população portuguesa com um alfa de Cronbach de 0.81, constituída por 28 itens, identificando os cinco estilos de gestão de conflitos: Competição (alfa de Cronbach 0.80), Colaboração (alfa de Cronbach 0.80), Compromisso (alfa de Cronbach 0.68), Evitamento (alfa de Cronbach 0.79), Acomodação (alfa de Cronbach 0.75). Estes itens foram aleatoriamente distribuídos na escala para que os inquiridos não notassem uma categorização dos mesmos. Os participantes indicam a frequência com que ocorrem determinadas situações no seu trabalho, numa escala de Likert de 5 pontos (1 Concordo Fortemente a 5 Discordo Fortemente). A escala inclui itens como “Cedo aos desejos do meu superior hierárquico.” e “Tento guardar para mim o meu conflito com o meu superior hierárquico para evitar ressentimentos.”

Turnover:

O turnover é operacionalizado através itens indicados por Cook (1982) e Colarelli (1984) que refletem a intenção de saída dos colaboradores da organização. Esta escala é constituída por 5 itens numa escala de 1 a 5 (1 Concordo Fortemente a 5 Discordo Fortemente) entre os quais “É provável que procure ativamente um novo trabalho no próximo ano.” e “Nas circunstâncias atuais uma mudança muito pequena pode levar-me a deixar esta organização.”. Segundo Abbas et al. (2014), o alfa de Cronbach da escala é 0.76.

2.5. Caracterização da Amostra

Neste estudo foram recolhidas 209 respostas válidas. Os participantes estão integrados no mercado de trabalho e pertencem à geração Millennials, definida por LaCore (2015) como os nascidos entre 1981 e 2000.

Quanto ao género, 63 participantes são do sexo feminino (30,1%) e os restantes 146 participantes são do sexo masculino (69,9%).

Relativamente ao género do superior hierárquico, 116 participantes são do sexo feminino (55,5%) e os restantes 93 participantes são do sexo masculino (44,5%).

No que respeita à idade a média é de aproximadamente 27 anos ($\sigma=5,753$). Como a média sofre influência se existirem valores extremos, é conveniente verificar a mediana, que assume o valor de 25 anos (representa o valor que divide a amostra em duas partes iguais, a primeira metade inclui participantes nascido até 1995 e a outra metade os que nasceram no ano de 1995 ou depois). A idade mais frequente, a moda, é 23 anos.

O nível de escolaridade mais indicado pelos participantes foi Licenciatura (44,5%), seguido de Mestrado (34,4%), Secundário (12,4%), Pós-Graduação (5,3%), Básico (2,4%) e o restante 1% corresponde aos 2 participantes que têm doutoramento. Relevante evidenciar que 85,2% dos participantes têm formação superior (ou seja, licenciatura, pós-graduação, mestrado ou doutoramento).

As organizações que os participantes integram são 16,75% da área da Consultoria, 15,79% do Comércio, 7,66% da Educação, 7,66% de Cuidados de Saúde, 6,22% Indústria, 3,83% Serviços Financeiros, 3,83% Hotelaria e 1,91% Transportes. Quanto à categoria “Outra classificação” foi a escolha de 36,36% dos participantes.

Os participantes que têm uma experiência profissional a tempo inteiro inferior a 2 anos correspondem a 36,1%, experiência entre 2 a 4 anos (exclusive) é 28,4%, experiência entre 4 a 6 anos (exclusive) é 5,7%, experiência entre 6 a 8 anos (exclusive) é 11,9%, e experiência de 8 ou + anos representa 18% dos participantes.

Os participantes que têm uma experiência profissional a tempo inteiro com o superior hierárquico inferior a 1 ano correspondem a 70,1%, a experiência entre 1 ano até 2 anos (exclusive) corresponde a 21,9%, experiência entre 2 a 3 anos (exclusive) é 3,5%, experiência entre 3 a 4 anos (exclusive) é 3,0% e experiência de 4 ou + anos com o atual superior hierárquico representa 1,5% dos participantes.

CAPÍTULO 3

Análise dos Resultados

Para a análise de dados foram utilizados dois métodos estatísticos: primeiramente a análise de componentes principais e, em seguida, a análise de regressão linear hierárquica. Estes procedimentos foram efetuados com recurso ao software IBM SPSS versão 26. Os dados recolhidos através do inquérito por questionário foram carregados no software de forma automática a partir do software Qualtrics e assim não se incorreu em erros decorrentes da inserção manual (Bryanm,2012).

3.1. Análise de Componentes Principais

A análise de componentes principais (ACP), também designada de análise fatorial, tem por objetivo simplificar os dados, agrupando-os num número menor de novas variáveis que medem aspetos semelhantes na mesma dimensão (Field, 2009). Desta forma, esta análise “...permite identificar novas variáveis, em número menor que o conjunto inicial, mas sem perda significativa de informação contida neste conjunto...” (Reis, 2001). Salienta-se que a redução do número de variáveis permite identificar variáveis correlacionadas entre si, o que maximiza o poder de explicação do conjunto de todas as variáveis e possibilita a identificação de subgrupos de itens que avaliam uma mesma dimensão de certo construto (Reis, 2001).

Porém, antes da aplicação da ACP, há que verificar alguns pressupostos que permitem a realização da análise (Reis, 2001).

O primeiro pressuposto diz respeito ao facto de as variáveis serem quantitativas ou tratadas como tal. Neste caso, este requisito encontra-se verificado, pois as variáveis em estudo são variáveis qualitativas ordinais medidas numa escala do tipo Likert e como tal, podem ser tratadas como quantitativas.

Seguidamente há que atender à adequação da dimensão da amostra que deve incluir cinco vezes mais observações do que o número de itens em estudo (Tabachnick & Fidell, 2007). Neste caso, a amostra é constituída por 209 inquiridos, sendo esta superior ao número mínimo aceitável mesmo perante a escala de gestão de conflito que é a maior e inclui 28 itens ($28 \times 5 = 140 < n = 209$). Logo, dimensão da amostra é adequada para a aplicação da ACP.

Para garantir que é adequada a utilização da análise de componentes principais, analisou-se também a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett.

O teste de esfericidade de Barlett testa a hipótese nula de que as variáveis não são correlacionadas na população, assim no caso da matriz se demonstrar uma matriz identidade, não é adequado aplicar a ACP. No estudo em causa, este pressuposto foi sempre verificado.

A análise da medida Kaiser- Meyer Olkin (KMO) é efetuada para aferir a adequabilidade na amostra da análise de componentes principais às variáveis em questão. Segundo Hair et al (1987), o modelo é adequado se apresentar valores superiores a 0.5. No entanto, este valor não é consensual sendo que Cerny e Kaiser (1977) indicam que deve ser maior que 0.8 para que tenha uma boa adequação. Neste estudo, também este pressuposto foi verificado, pelo que pôde ser feita a análise de componentes principais.

3.1.1. Conflito

Correndo uma análise de componentes principais para os itens relativos ao conflito, percebeu-se que não existem problemas relacionados com as comunalidades, no entanto, as componentes extraídas com base nos valores próprios misturam itens das diferentes dimensões de conflito sugeridas pelos autores da escala. Desta forma, decidiu-se abandonar a ACP e calcular novas variáveis com base na média dos itens sugeridos pelos autores para cada dimensão, ver tabela 3.1. Foram, então, criadas três novas variáveis: uma para conflito de tarefa (alfa de 0.843), outra para conflito relacional (alfa de 0.797) e outra para conflito de tempo (alfa de 0.811), aceitando-se os seus valores.

Tabela 3.1. – Itens relacionados com cada tipo de conflito

Tipo de Conflito	Itens
Conflito de Tarefa	1, 3, 6, 9, 12
Conflito de Tempo	4, 7, 10
Conflito de Relação	2, 5, 8, 11

3.1.2. Estilos de Gestão de Conflito

Na análise de componentes principais dos estilos de gestão de conflitos segundo o método de Kaiser sugeriu que fosse realizada uma análise de componentes especificando 5 componentes como sugerido pelos autores, no entanto, através do output verificou-se que os participantes entenderam da mesma forma dois estilos muito próximos: Colaboração e Compromisso. De seguida, foi efetuada uma nova análise de componentes principais desta vez para 4 componentes e não incluindo os itens com comunalidades inferiores a 0.5, apresentada na tabela 3.2. Após eliminar estes itens, a medida de KMO (0,817) indicou que a amostra era adequada. Aceitando-se os resultados foram criadas quatro novas variáveis com base na média dos itens de cada dimensão: Evitamento (alfa de Cronbach de 0.824), Colaboração (alfa de Cronbach de 0.789), Competição (alfa de Cronbach de 0.808) e Acomodação (alfa de Cronbach de 0.701). Quanto ao alfa de Cronbach apresentado, estes suportam a consistência interna.

Tabela 3.2. – Matriz de Componentes após rotação

	Componentes			
	Evitamento	Colaboração	Competição	Acomodação
Tento guardar para mim o meu conflito com o meu superior hierárquico para evitar ressentimentos.	,795	,002	,043	-,008
Tento evitar situações conflituosas com o meu superior hierárquico.	,772	,166	-,078	,230
Tento evitar estar no centro das atenções e tento guardar para mim o meu conflito com o meu superior hierárquico.	,740	,061	-,025	,029
Normalmente evito uma discussão aberta com o meu superior hierárquico sobre as nossas divergências.	,736	-,057	,063	,154
Evito choques com o meu superior hierárquico.	,676	,044	-,137	,432
Tento evitar desacordos com o meu superior hierárquico.	,593	,067	-,106	,522
Colaboro com o meu superior hierárquico para alcançarmos decisões aceites por ambos.	,030	,831	,006	,049

Tento trabalhar com o meu superior hierárquico de forma a entender profundamente o problema.	,075	,771	-,043	-,065
Exploro as concessões mútuas de forma a atingir um compromisso.	-,020	,742	,130	-,155
Tento trabalhar com o meu superior hierárquico para encontrar uma solução para o problema que satisfaça as nossas expectativas.	,064	,732	,029	,075
Uso a minha autoridade para que uma decisão seja tomada a meu favor.	,008	-,142	,803	-,015
Por vezes uso o meu poder para vencer uma situação competitiva.	,098	-,069	,801	-,128
Uso a minha perícia para que uma decisão seja tomada em meu favor.	-,093	,140	,791	,078
Uso a minha fluência para que as minhas ideias sejam aceites.	-,108	,207	,776	,077
Cedo aos desejos do meu superior hierárquico.	,131	-,075	,118	,796
Geralmente conformo-me com os desejos do meu superior hierárquico.	,202	-,253	-,010	,777
Tento satisfazer as expectativas do meu superior hierárquico.	,196	,411	-,072	,628
% Variância Explicada	24.71%	16.50%	14.48%	8.03%
KMO	0.817			
Alfa de Cronbach	0.824	0.789	0.808	0.701

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

3.1.3. Intenção de Turnover

Com base na análise de componentes principais, foi possível extrair 1 componente com base nos valores próprios, apresentada na tabela 3.3.. Esta componente explica cerca de 68% da

percentagem de variância total. Tendo-se verificado que todos os itens tinham comunalidades superiores a 0.5 e que a amostra é adequada (KMO=0.853) aceitou-se os resultados. Quanto ao alfa de Cronbach este apresenta um valor de 0.881, suportando a consistência interna da escala.

Tabela 3.3. – Matriz de Coeficientes

	Intenção de Turnover
Penso muitas vezes em despedir-me.	0.860
Não tenho muito a ganhar se me mantiver indefinidamente nesta organização.	0.848
Se tivesse total liberdade para escolher, preferia continuar a trabalhar nesta organização. (invertida)	0.841
Nas circunstâncias atuais uma mudança muito pequena pode levar-me a deixar esta organização.	0.825
É provável que procure ativamente um novo trabalho no próximo ano.	0.751
<hr/>	
% Variância Explicada	68.18%
<hr/>	
KMO	0.853
Alfa de Cronbach	0.881

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

3.2. Estatística Descritiva e de Correlações

No modelo em estudo afim de verificar a existência de correlação entre as variáveis e o grau de significância dessas relações, procedeu-se ao cálculo das correlações, cujos resultados são apresentados na tabela 3.4.. Para tal, uma vez que as variáveis são quantitativas, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r) que varia entre -1 e +1. Quando o coeficiente assume o valor 1, existe uma correlação linear positiva perfeita entre duas variáveis, o que significa que quando o valor de uma aumenta uma unidade, o valor da outra também aumenta uma unidade. No sentido inverso, se o valor assumido é -1, a correlação é linear negativa perfeita, pelo que

se o valor de uma das variáveis aumenta uma unidade, o valor da outra diminuirá uma unidade. Quando é 0 não existe correlação entre as variáveis.

A intenção de turnover apresenta uma correlação positiva e significativa com o conflito de tarefa ($r=0,364$; $p<0,01$), conflito temporal ($r=0,317$; $p<0,01$) e conflito relacional ($r=0,405$; $p<0,01$).

O conflito relacional correlaciona-se positiva e significativamente com o estilo de colaboração ($r=0,150$; $p<0,05$). O conflito temporal também apresenta uma correlação positiva e significativa com o estilo de colaboração ($r=0,215$; $p<0,01$). O estilo de colaboração está relacionado com a intenção de turnover positiva e significativamente ($r=0,231$; $p<0,01$).

Tabela 3.4. – Média, Desvio Padrão e Correlações

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1.Conf Tarefa	3.70	1.07							
2.Conf Temporal	3.24	1.18	0.773 **						
3.Conf Relacional	3.89	1.13	0.793 **	0.622 **					
4.Estilo Evitamento	2.20	0.86	0.058	0.036	0.026				
5.Estilo Colaboração	1.79	0.64	0.096	0.215 **	0.150 *	0.088			
6.Estilo Competição	3.34	0.90	-0.102	-0.092	-0.099	-0.060	0.077		
7.Estilo Acomodação	2.41	0.79	-0.001	-0.007	-0.037	0.419 **	-0.001	0.003	
8.Intenção de Turnover	3.24	1.16	0.364 **	0.317 **	0.405 **	-0.099	0.231 **	-0.061	-0.011

N=209; ** a correlação é significativa para $\alpha=0,01$ (teste bilateral), * a correlação é significativa para $\alpha=0,05$ (teste bilateral)

3.3. Análise de Regressão Linear

Para testar as hipóteses, foi utilizada a regressão linear hierárquica de três passos cujos resultados estão evidenciados na tabela abaixo.

As variáveis, bem como as suas interações, foram centradas a priori da análise de regressão com base na média da variável.

Primeiramente, foi estimado o modelo inicial (tabela 3.5., modelo1) incluindo os três tipos de conflito: relacional, de tarefa e de tempo, face à variável dependente intenção de turnover.

De seguida foi adicionado ao modelo as variáveis referentes aos estilos de gestão do conflito: acomodação, competição, colaboração e evitamento, para testar os efeitos desta variável (tabela 3.5., modelo 2).

Por fim, para estudar o efeito moderador do estilo de gestão de conflito na relação entre o conflito e a intenção turnover, foram verificadas as interações a um nível cruzado (tabela 3.5., modelo 3).

Os pressupostos da regressão linear - linearidade entre variáveis, a média dos resíduos ser zero, variáveis independentes não correlacionadas com os resíduos, resíduos não correlacionados, homocedasticidade e normalidade de resíduos foram todos verificados.

Tabela 3.5. – Análise de Regressão Linear

Coeficientes não standardizados	Modelo1	Modelo 2	Modelo 3
Nível 1			
Constante	3.242***	3.242***	3.230***
C_Conf_Tarefa	0.058	0.138	-0.003
C_Conf_Temp	0.079	0.009	0.028
C_Conf_Rel	0.319**	0.277**	0.365**
Nível 2			
C_E_Evitamento		-0.218*	-0.220*
C_E_Colaboração		0.354**	0.401**
C_E_Competição		-0.058	-0.073
C_E_Acomodação		0.099	0.119
Nível 3			
C_E_Evitamento_X_C_Conf_Tarefa			0.330 ⁺
C_E_Colaboração_X_C_Conf_Tarefa			-0.169

C_E_Competição_X_C_Conf_Tarefa			0.087
C_E_Acomodação_X_C_Conf_Tarefa			0.020
C_E_Evitamento_X_C_Conf_Temp			-0.050
C_E_Colaboração_X_C_Conf_Temp			-0.279 ⁺
C_E_Competição_X_C_Conf_Temp			0.069
C_E_Acomodação_X_C_Conf_Temp			0.079
C_E_Evitamento_X_C_Conf_Rel			-0.250 ⁺
C_E_Colaboração_X_C_Conf_Rel			0.397 [*]
C_E_Competição_X_C_Conf_Rel			-0.107
C_E_Acomodação_X_C_Conf_Rel			0.107
<hr/>			
R ²	0.172 ^{***}	0.222 ^{***}	0.300 ^{***}
R ² Ajustado	0.160	0.195	0.229
Valor de F	14.164	8.210	4.260
Δ no R ²	----	+0.05	+0.078

Nota: turnover é a variável dependente, n=209

*** a correlação é significativa para $\alpha=0,001$ (teste bilateral), ** a correlação é significativa para $\alpha=0,01$ (teste bilateral), * a correlação é significativa para $\alpha=0,05$ (teste bilateral), + a correlação é significativa para $\alpha=0,10$ (teste bilateral).

Preditores ao nível individual. As primeiras três hipóteses da investigação foram estudadas no modelo 1 de regressão linear. Na primeira hipótese, foi sugerido que o conflito de relação estaria positivamente relacionado com a intenção de turnover. A segunda hipótese sugeria que o conflito de tarefa estava correlacionado negativamente com a intenção de turnover. Já na terceira hipótese foi sugerido que o conflito de tempo estava positivamente relacionado com a intenção de turnover. Os resultados demonstram que o conflito relacional está relacionado significativa e positivamente com o turnover ($\beta=0.319$, $p\leq 0.01$), pelo que a hipótese 1 é suportada. O conflito de tarefa e o conflito de tempo têm também uma relação positiva com a intenção de turnover, no entanto, esta não é significativa, desta forma, as hipóteses 2 e 3 não pode ser suportada. No modelo 2, quando foram adicionados os quatro estilos de gestão de conflitos, o R² foi alterado para 0.222 ($p=0.000$). Isso significa que o poder preditivo do modelo aumentou 5.0% por estas variáveis terem sido adicionadas.

Interações cruzadas. Dado que as hipóteses seguintes a serem testadas envolvem o efeito moderador dos estilos de gestão de conflito, foram calculadas as interações cruzadas entre as variáveis e foram adicionadas ao modelo 3, cujo R^2 passa para 0.300 ($p=0.000$), o que representa um aumento 7.8% da capacidade preditiva do modelo pela adição destas variáveis.

A hipótese 4 sugere a relação entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover é moderada pelos estilos de gestão de conflito. Os resultados demonstram que o efeito moderador apenas é significativo quando considerado o estilo evitamento que tem uma influência positiva entre o conflito de tarefa e a intenção de turnover. Contudo, dado que a influência do conflito de tarefa não foi validada, este efeito moderador não poderá ser considerado. Desta forma, a hipótese 4 não é suportada.

A hipótese 5 sugere o efeito moderador dos estilos de gestão de conflito na relação entre o conflito de tempo e a intenção de turnover. O estilo colaboração foi verificado como com efeito negativo significativo nesta relação, contudo visto a relação entre o conflito de tempo e a intenção de turnover não ter sido confirmada, este resultado não poderá ser tido em conta. Assim, a hipótese 5 não foi validada.

Já a hipótese 6 sugere a relação entre o conflito relacional e a intenção de turnover é moderada pelos estilos de gestão de conflito. O efeito moderador dos estilos de gestão de conflitos é significativo apenas quando considerados os estilos de evitamento e de colaboração.

A relação entre o conflito relacional e a intenção de turnover é moderada negativamente pelo estilo de evitamento ($\beta=-0.250$, $p\leq 0.10$), pelo que a hipótese 6a é suportada. A figura 3.1. apresenta este efeito moderador no qual os níveis altos e baixos são descritos como um desvio padrão acima e abaixo da média, respetivamente.

A relação entre o conflito relacional e a intenção de turnover é moderada positivamente pelo estilo de colaboração ($\beta=0.397$, $p\leq 0.05$), pelo que a hipótese 6b é confirmada. A figura 3.2. apresenta este efeito moderador no qual os níveis altos e baixos são descritos como um desvio padrão acima e abaixo da média, respetivamente.

Figura 3.1. – Efeito moderador do estilo de gestão de conflito evitamento na relação entre o conflito relacional e a intenção de turnover

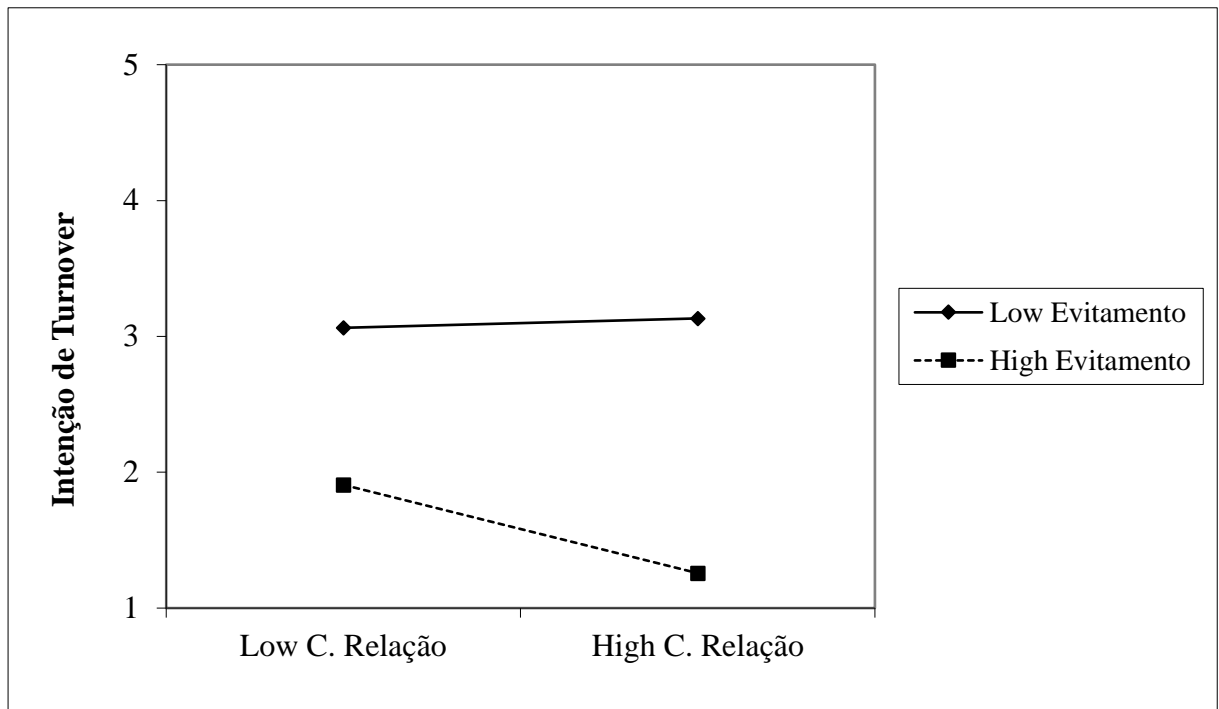
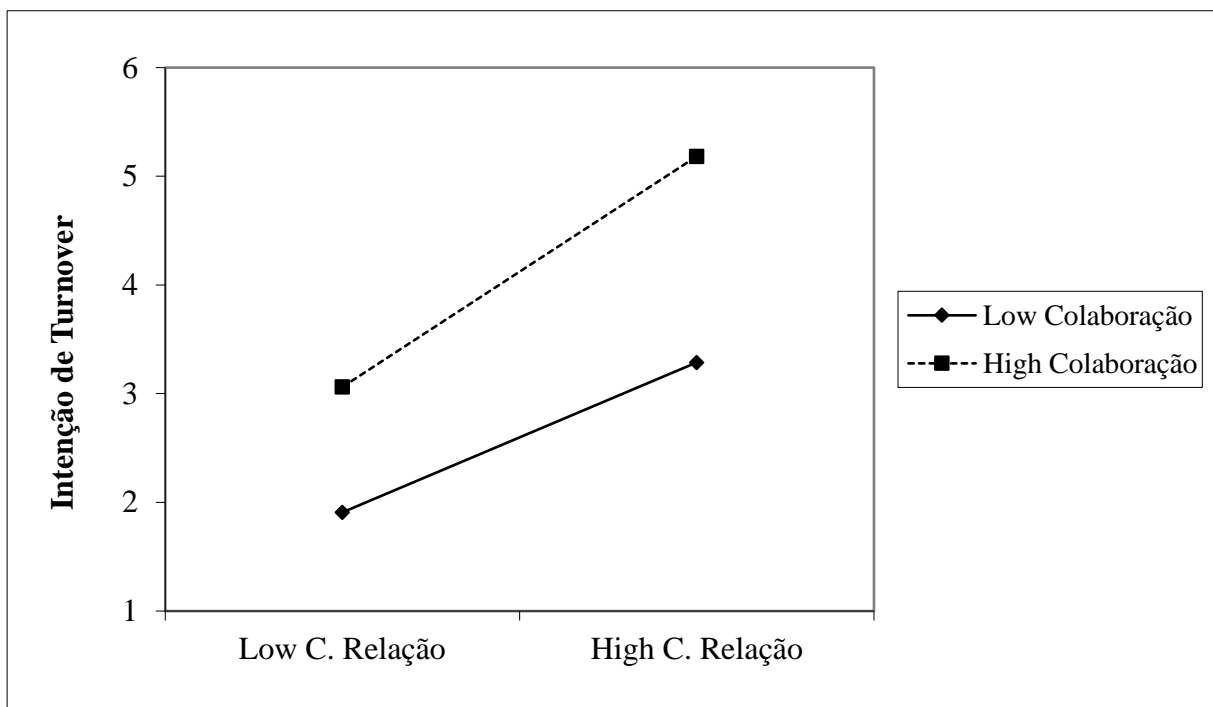


Figura 3.2. – Efeito moderador do estilo de gestão de conflito colaboração na relação entre o conflito relacional e a intenção de turnover



CAPÍTULO 4

Discussão

A presente investigação foi conduzida de forma a examinar o impacto dos três tipos de conflito tinham no turnover e qual seria a estratégia mais adequada de gestão de cada um dos tipos de conflito. O conflito em estudo foi analisado sobre três subtipos: conflito de tarefa e de relação (evidenciados por De Wit et al, 2011), ao qual foi acrescentado o conflito temporal que tem vindo a suscitar um cada vez maior interesse na comunidade científica e sobre o qual ainda pouco se estudou (Standifer et al., 2015). Assente em pesquisas anteriores distinguiram-se cinco estratégias de gestão de conflitos (Rahim, 1983): colaboração, evitamento, competição, compromisso e acomodação, embora conforme evidenciado anteriormente, se tenha depois considerado apenas quatro dimensões, dado os inquiridos terem entendido o estilo colaboração e compromisso de forma muito semelhante.

Os resultados demonstram que o conflito sentido pelos indivíduos que foram abordados neste estudo é um nível de conflito baixo, com os três tipos de conflito a apresentarem valores abaixo do valor médio da escala. Uma das razões que poderá ser apontada para este resultado relaciona-se com o facto de os indivíduos inquiridos, apesar de pertencerem todos à geração millennials, serem na sua grande maioria muito jovens (57.4% dos inquiridos tem 25 ou menos anos), pelo que se encontram há pouco tempo no mercado de trabalho e podem ainda não ter experienciado o conflito. Ainda assim, pode-se verificar que o conflito menos sentido terá sido o conflito de tempo (média 3.24, desvio padrão 1.18), seguido de conflito de tarefa (média 3.70, desvio-padrão 1.07), já o conflito relacional foi o mais percecionado (média 3.89, desvio padrão 1.13). Atendendo à amostra apresentada, com um nível de conflito baixo e indivíduos muito jovens que se encontram na sua maioria em início de carreira não tendo, ainda, provavelmente possibilidade de contrapor as ideias e/ou decisões é natural que os conflitos evidenciados sejam os que de alguma forma vão de encontro aos seus valores, crenças e atitudes pessoais. O conflito relacional é evidenciado na literatura como o mais disfuncional, para além de que, para os millennials são indicados como seres sociáveis, que apreciam a diversidade e são motivados para a equipa (Howe & Strauss, 2007) querendo, nomeadamente, manter boas relações e um clima agradável nas suas equipas de trabalho, pelo que este resultado mais elevado no conflito relacional é um dado ao qual se deve tomar especial atenção.

A intenção de turnover indicada pelos indivíduos da amostra em estudo encontra-se um pouco acima do valor médio da escala, apresentando o valor médio de 3.24 e desvio padrão 1.15. Estes resultados vão de encontro ao indicado como características dos Millennials, são indivíduos que se desafiam continuamente, são ambiciosos e procuram novas oportunidades e aprendizagens (e.g. Kaifi et al., 2012).

Os resultados demonstram que o conflito de tarefa não se mostrou significativamente relacionado com a intenção de turnover. Por um lado, o nível de conflito de tarefa considerado foi baixo, pelo que os indivíduos podem considerar como natural e indispensável para as suas funções algum desacordo e troca de ideias perante as tarefas, o que segundo o sugerido pela literatura, promove a criatividade, que é uma das características apontadas na geração Millennials. Por outro lado, sendo os inquiridos muito jovens e com pouca experiência no mercado de trabalho, há a possibilidade destes indivíduos ainda não terem experienciado conflito de tarefa, dado que tendencialmente estarão em posições mais baixas, em que podem estar ainda a compreender as dinâmicas de trabalho da função e não se sentem confortáveis em contrapor o que lhes é apresentado. Desta forma, sugere-se que em investigações futuras se tente perceber se a geração millennials experiencia um nível de conflito de tarefa mais elevado e níveis mais elevados de conflito de tarefa influencia negativamente uma menor intenção de rotatividade. Além disso, será pertinente verificar se as tarefas que são atribuídas aos millennials são tarefas com significado pois segundo autores como Schweitzer e Duxbury (2010) indicam que tarefas sem sentido levam a maior taxa de rotatividade desta geração.

Relativamente ao conflito de tempo, os resultados, inesperadamente, mostram que não têm uma relação significativa com a intenção de turnover. O que poderá ter que ver com o facto de os indivíduos da geração millennials estarem habituados a lidar com prazos mais apertados e ritmos mais acelerados de trabalho, sendo muitas vezes tidos como multitarefas (Zemke et al., 1999). No entanto, sendo que o nível de conflito de tempo verificado foi baixo e que os indivíduos têm pouca experiência de trabalho, é de interesse verificar em pesquisas futuras quais são as consequências a longo prazo que isso tem nos indivíduos e na equipa e se poderá ter impacto na intenção destes deixarem a organização, uma vez que apesar desta geração estar disposta a trabalhar mais em prol da sua equipa/organização (Venter, 2017), não considera colocar em causa o seu equilíbrio trabalho-família (Schweitzer, 2010).

No que concerne ao conflito relacional, os resultados evidenciam uma relação positiva com a intenção de turnover, ou seja, tal como expectável um maior conflito de relação leva a um aumento de intenção de turnover, indo ao encontro do sugerido pela literatura (De Wit et al 2011). Já no que respeita ao efeito moderador, o impacto do conflito relacional, curiosamente, apenas é moderado pelos estilos colaboração e evitamento. Os resultados vão ao encontro do sugerido pela literatura e a colaboração aumenta o impacto do conflito relacional no turnover, enquanto o evitamento tem um efeito apaziguador do impacto do conflito relacional na intenção de turnover. Tal como sugerido por DeDreu e & Van Vianen (2001), acredita-se que perante o conflito relacional que é decorrente da discrepância de normas e valores, preferências políticas e sentido de humor é difícil estabelecer uma satisfação mútua. Nesse sentido, os indivíduos que tentam ser colaborativos, dificilmente conseguem resolver o conflito que tem que ver com questões fundamentais da identidade de cada um e tornam ainda mais evidente o desacordo.

Por outro lado, segundo a literatura, o evitamento perante o conflito relacional é tido como o ponto em que os indivíduos entendem que o conflito relacional os desfoca dos seus objetivos na organização, podendo pôr em causa o seu desempenho e o da equipa. Nesse sentido, sugere-se que os indivíduos, por um lado, tendo pouca experiência estão a adotar uma postura de humildade e evitamento do conflito, por outro lado, podem entender que as discrepâncias pessoais aumentariam ainda mais o conflito e por esse motivo o evitam e continuam focados na equipa, para além disto são uma geração considerada mais tolerante do que gerações anteriores (Kowske et al., 2010), o que poderá demonstrar maior respeito pela diversidade, evitando entrar em conflito. Porém, a geração Millennials dá grande valor às relações (Rajput et al., 2013), pelo que é relevante estudar futuramente qual o impacto desta estratégia integrativa em que ou ambas as partes ganham ou ambas perdem e de que forma se pode transformar numa abordagem de concessão, apresentando um estilo de acomodação que seria segundo Shapiro (2013), o mais adequado para reparar as relações e conseqüentemente menor intenção de turnover. Em termos práticos, para lidar com o conflito relacional sugere-se que as organizações apostem em promover o comprometimento e confiança nas equipas, ambientes e estruturas mais flexíveis e em que seja possível a comunicação, com líderes mais atentos e próximos.

Desta forma, acredita-se que os Millennials perante o conflito relacional tenham uma abordagem de priorização da equipa e da organização em detrimento das suas opiniões e atitudes pessoais, evitando o conflito e de alguma forma diminuindo a intenção de rotatividade. Por outro lado, apesar de na literatura, o estilo colaboração ser muitas vezes evidenciado como o mais adequado perante o conflito, os resultados desta investigação demonstram que é prejudicial quando se fala de conflito relacional, pelo que cabe aos líderes e gestores compreenderem as organizações, as pessoas e os seus contextos de forma a poder tomar as decisões mais adequadas a cada situação. Pela pertinência do tema, sugere-se que futuramente sejam aprofundados os conhecimentos apresentados neste estudo.

Limitações e Pesquisas Futuras

Neste capítulo apresentam-se, por fim, algumas limitações do estudo, para além de sugerirem pesquisas futuras no sentido de aprofundar os conhecimentos obtidos, bem como explorar aspetos relacionados.

5.1. Limitações

Este estudo apresentou alguns constrangimentos que poderão ter condicionado a análise. Primeiramente, em relação à amostra, a dimensão (n=209) embora suficiente para a análise de dados apresentada é uma dimensão reduzida, para além de ser uma amostra de conveniência, uma vez que foi obtida devido à sua acessibilidade. Por outro lado, a amostra na sua maioria tem indivíduos do sexo masculino e é constituída por jovens até aos 25 anos, o que poderá ter influenciado os resultados obtidos.

No que respeita aos instrumentos utilizados, dado que a análise foi elaborada para as estratégias de gestão de conflito agrupando o estilo colaboração e compromisso, uma vez que os inquiridos a entenderam de forma semelhante, os resultados poderão ter sido influenciados.

5.2. Pesquisas Futuras

Este estudo propôs-se em contribuir para uma melhor compreensão sobre a relação entre o impacto do conflito intergrupar e a intenção de turnover, considerando as estratégias de gestão de conflito como moderadores desta relação. Porém, os resultados alcançados não foram tão conclusivos como esperado, pelo que se considera que devem continuar a aprofundar-se os estudos nesta temática, com vista a retenção de trabalhadores da geração millennials, que tem cada vez uma maior presença no mercado de trabalho.

Sendo o conflito algo que está presente no dia a dia de qualquer organização, é pertinente que se realizem pesquisas sobre este tema, em diferentes contextos e setores, considerando amostras maiores e mais heterogéneas.

Este estudo foi aplicado exclusivamente à geração Millennials, no entanto, não foi obtida informação relativamente à geração do superior hierárquico. Assim, seria interessante estudar se a estratégia adotada perante o conflito sofre alterações consoante a geração da outra parte em conflito.

No seguimento do estudo efetuado ao nível individual, seria interessante aprofundar as relações propostas não apenas a este nível, mas também ao nível de grupos e equipas, dado que as dinâmicas da equipa podem influenciar os resultados obtidos e estas têm grande importância no seio da organização. Por outro lado, poderia ser interessante compreender em que medida o comportamento do líder sobre a equipa tem uma influência na diminuição do conflito intergrupais, bem como na estratégia adotada pelos subordinados na resolução de conflito.

Por fim, seria pertinente integrar outras variáveis no modelo, como a satisfação com o trabalho, o comprometimento com a organização, que podem influenciar a intenção de turnover ou variáveis externas como o clima e a cultura organizacionais, dado que a intenção de permanecer na organização não é apenas influenciada por processos internos da equipa ou grupos de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. & Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management*, 40 (7). <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). Manual de comportamento organizacional. Faro: Sílabas & Desafios., Unipessoal, Lda.
- Alméri, T., Barbosa, E., & Nascimento, A. (2014). Conflitos organizacionais: Os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da Fatea*, 9 (9), 54-71.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. *Work Study*, 51(1), 17-31. <https://doi.org/10.1108/00438020210415488>
- Amason, A., Thompson, K., Hochwater, W., & Harrison, A. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24, 20 –35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90069-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90069-1)
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123– 148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Anderson, H., Baur, J., Griffith, J., & Buckley, M. (2017) What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation, *Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260
- Andert, D. (2011). Alternating leadership as a proactive organizational intervention: Addressing the needs of the baby boomers, generation xers and millennials. *Journal Of Leadership, Accountability & Ethics*, 8(4), 67-83.
- Aydogdu, S., & Aşıkçıl, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1, 43-53.
- Babbie, E. (1999) Métodos de pesquisas de survey. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 519
- Balda, J., & Mora, F. (2011) Adapting Leadership Theory and Practice for the Networked, Millennial Generation, *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13–24
- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace. *CPA Journal*, 81(11), 61-65.
- Baron, R. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(5), 368-384. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1990.tb00417.x>
- Behfar, K., Peterson, R., Mannix, E., & Trochim, W. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170–188. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>
- Behfar, K., Mannix, E., Peterson, R., & Trochim, W. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42, 127–146. <https://doi.org/10.1177/1046496410389194>
- Behrens W. (2009) Managing millennials: They're coming to a workplace near you. *Mark Health Serv. Spring*; 29(1), 19-21.
- Blake, R., & Mounton, J. (1964). The managerial grid the key to leadership excellence. Houston: Texas Gulf Publishing.

- Bilhim, J. (2006). Teoria organizacional, estruturas e pessoas. (5.^a Ed.). Lisboa: Universidade de Lisboa (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas)
- Brown, L. (1983). Managing conflict at organizational interfaces. Reading: Addison-Wesley
- Bryman, A. (1989). Research methods and organization studies. Great Britain: Routledge, 283
- Bryman, A. (2012). Social Research Methods (4th Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Clark, K. (2017) Managing multiple generations in the workplace, *Hospitals and Health Networks*, 88(1), 379–398
- Cahill, T. & Sedrak, M. (2012). Leading a multigenerational workforce: Strategies for attracting and retaining millennials. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 3-15
- Cerny, B., & Kaiser, F. (1977). A Study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices, *Multivariate Behavioral Research*, 12, 43-47. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1201_3
- Chiavenato, I. (1987). Teoria geral da administração (2.^a Ed), São Paulo. Atlas
- Colarelli, S. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633–642
- Conlon, D. E., & Jehn, K. A. (2007). Behind the music: Conflict, performance effectiveness, and behavioral outcomes in punk and new wave rock bands. *Unpublished manuscript*
- Cook, J., Hepworth, S., Wall, T., & Warr, P. (1982). The experience of work. A compendium and review of 249 measures and their use. London: Academic Press. ISCTE Library: PS 112*Exp.
- Creswell, J. W. (2002). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th Ed ed.): Prentice Hall
- Cunha, P., Silva, P., & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52.
- Cunha, P. & Leitão, S. (2011). Gestão construtiva de conflitos. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Dasgupta, U. (2019) Avoid or engage? Issues of relationship conflict in project teams -a review. *Conference Paper: Proceedings of the 9th Annual International Conference on 4C's*. <https://doi.org/10.4108/eai.18-12-2018.2283838>
- Dalton, D., Krackhardt, D., & Porter, L. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.6.716>
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 191-199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Dechurch, L., & Marks, M. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22. <https://doi.org/10.1108/eb022847>.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- De Dreu, C. & Van de Vliert E. (1997) Using Conflict in Companies, London: Sage Publications.
- De Dreu, C., Harinck, F., & Van Vianen, A. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 369-414.

- De Dreu, C., & Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/3649599>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Dreu, C., van Dierendonck, D. & Dijkstra, M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26. <https://doi.org/10.1108/eb022905>
- De Dreu, C., & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 345–357. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.345>
- De Dreu, C. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83–107. <https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- De Dreu, C. (2015). Conflict and conflict management. *Organizational Behavior*, 11 <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110127>
- De Dreu, C. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (1), 5-18. <https://doi.org/10.1002/job.474>
- Desivilya, S., & Yagil, D. (2005) Conflict management in work teams: The role of emotions in conflict management: The case of Work Teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55–69.
- Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. *American Behavioral Scientist*, 17(2), 248–248. <https://doi.org/10.1177/000276427301700206>
- Deutsch, M., Coleman, P., & Marcus, E. (2000). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- De Wit, F., Greer, L., & Jehn, K. (2011). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology*, 97, 360-90. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Dimas, I. (2007). (Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia. Unpublished Doctoral Thesis. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Druckman, D. (1994). Determinants of Compromising Behavior in Negotiation. *Journal of conflict resolution*, 38
- Eisenhardt, K. (2004). Five issues where groups meet time. In S. Blount (Ed.), *Time in groups: Research on managing groups and teams*, 6, 267–283. New York: Elsevier.
- Ensari, M. (2019). Analyzing the effect of antecedents of turnover intention according to generations, 578-589. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.49>
- Euwema, M., Van de Vliert, E., & Bakker, A. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2), 119-139. <https://doi.org/10.1108/eb022894>
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3rd. Ed.)*. Londres: SAGE.
- França, C., & Lourenço, P. (2010). Diversity and intragroup conflict at work: An empirical study in Portugal. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 130-158. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300008>
- Ghiglione, R. & B. Matalon (1995). *O Inquérito: Teoria e prática*. Oeiras:Celta Editora

- Giancola, F. (2006) The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367–381
- Greer, L., & Jehn, K. (2007). The pivotal role of emotion in intragroup process conflict: An examination of the nature, causes, and effects of process conflict. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 23– 45
- Guha, A. (2010). Motivators and hygiene factors of Generation X and Generation Y: The test of two-factor theory. *Vilakshan: The XIMB Journal Of Management*, 7(2), 121-132.
- Hair, J., Anderson, R., & Tatham, R. (1987) *Multivariate data analysis* (1stEd.). New York: MacMillan
- Hausknecht, J., & Trevor, C.(2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues and implications. *Journal of Management*, 37, 352-388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>.
- Hauw, S., & Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 293- 302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 211-223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hill, L. (2008). Where will we find tomorrow's leaders? *Harvard Business Review*, 23, 123-129.
- Hongvichit, S. (2015) The research progress and prospect of employee turnover intention. *International Business Research*, 8(6), 218–223. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n6p218>
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85 (7), 41-52.
- Huang, T., Lawler, J. & Lei, C-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35, 735-750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Hulin, C., & Roznowski, M. (1985). Organizational technologies: Effects on organizations' characteristics and individuals' responses. *Research in Organizational Behavior*, 7, 39-85
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223–238
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*. 40 (2), 265-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K., Northcraft, G., & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741–763
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/3069453>
- Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X).
- Jehn, K., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465-495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>.

- Jones, D. & Martin, R. (2007). Voluntary and involuntary turnover in the labour force. *Scottish Journal of Political Economy*, 33, 124 - 144.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *The Academy of Management Review*, 16(2), 416–441. <https://doi.org/10.2307/258869>
- Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N., & Kaifi, M. (2012). A multi-generational workforce: managing and understanding millennials. *International Journal of Business & Management*, 7(24), 88-93.
- Kaiser, H. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187-200. <https://doi.org/10.1007/BF02289233>
- Kakar, A. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing? *Knowledge Management Research and Practice*, 16(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/14778238.2017.1401194>
- Korsakienė, R., Stankevičienė, A., Šimelytė, A. and Talac'kiene, M. (2015), Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of Business Economics and Management*, 16 (1), 1-17.
- Kothari, C. R. (2004). Research methodology: Methods and techniques: New Age International.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 265-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kuypers, T., Guenter, H., & Emmerik, Ij.H.. (2015). Team turnover and task conflict: A Longitudinal Study on the Moderating Effects of Collective Experience. *Journal of Management*, 44 (4). <https://doi.org/10.1177/0149206315607966>.
- LaCore, E. (2015), Supporting millennials in the workplace. *Strategic HR Review*, 14 (4). <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0046>
- Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). When generations collide - traditionalists, baby boomers, generation xers, millennials: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. New York: Harper Business
- Lavrakas, P. J. (2011). Encyclopedia of survey research methods, California, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Leal, C., Marques, C., Marques, C., & Cruz, M. (2018). The influence of knowledge sharing on portuguese healthcare organisations performance. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 9(3), 1. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2018.10012271>.
- Lee, N. (2001). Childhood and society: growing up in an age of uncertainty. Buckingham: McGraw Hill Education
- Levenson, A. (2010). Millennials and the world of work: An economist's perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 257–264. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9170-9>
- Levine, R., & Zervos, S. (1993). What we Have Learned about Policy and Growth from Cross-Country Regressions? *The American Economic Review*, 83(2), 426-430. disponível em <http://www.jstor.org/stable/2117702>
- Lloyd, K., Boer, D., Keller, J., & Voelpel, S. (2014). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>.
- Lovelace, K., Shapiro, D., & Weingart, L. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence. *Academy of Management Journal*, 44, 779-793. <https://doi.org/10.2307/3069415>
- McCready, V. (2011). General issues in supervision and administration. The asha leader. <https://doi.org/10.1044/leader.FTR1.16052011.12>
- McGrath, J.E. (1991). Time, interaction and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22 (2), 147-174.

- McGrath, J. E., & Tschan, F. (2004). *Temporal matters in social psychology*. Washington, DC: American Psychological Association
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305.
- Mohammed, S., Hamilton, K., & Lim, A. (2009). The incorporation of time in team research: Past, current, and future. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 321–348. New York: Routledge Taylor and Francis
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489–508. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967991>
- Moreira, R., & Cunha, P. (2007). Efeitos do conflito nas organizações: Ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*, (4), 152-161.
- Mowday, R. T. (1981). Viewing turnover from the perspective of those who remain: The relationship of job attitudes to attributions of the causes of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 120–123. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.1.120>
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nardi, P. (2018). *Doing survey research: A guide to quantitative methods* (4th Ed.). New York: Routledge.
- Nemeth, C. (1995). Dissent as driving cognition, attitudes and judgments. *Social Cognition*, 13, 273–291.
- Nemeth, C., Personnaz, B., Personnaz, M., & Goncalo, J. (2001). The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries. *European Journal of Social Psychology*, 34, 365-374. <https://doi.org/10.1002/ejsp.210>.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nyberg, A., & Ployhart, R. (2012). Context-emergent turnover (cet) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*. 38. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>.
- O'driscoll, M., & Beehr, T. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140 (2), 151-159.
- Omisore, B., & Abiodun, A. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>
- Oore, D., Leiter, M., & LeBlanc, D.(2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology*, 56(3), 301–310. <https://doi.org/10.1037/cap0000032>
- Passos, A., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3-4), 231-244. <https://doi.org/10.1108/02683940510589028>
- Parayitam, S., & Dooley, R. (2009). The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), 789–796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.006>

- Parker, R., Nouri, H., & Hayes, A. (2011). Distributive justice, promotion instrumentality and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 169–186. <https://doi.org/10.2308/bria-50020>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). Manual de comportamento organizacional e gestão. (7.^a Ed). Lisboa: RH Editora.
- Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M., & Campion, M. (2013). A high performance work practices taxonomy. *Journal of Management*, 39, 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>.
- Putnam, L., & Wilson, C. (1982). Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. *Communication yearbook*, 629-625. Newbury Park, CA: Sage
- Ragab, M. & Arisha, A. (2018). Research Methodology in Business: A Starter's Guide. Management and Organizational Studies. <https://doi.org/10.5430/mos.v5n1p1>.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44 (3), 1323-1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rahim, M. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *The Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-376. <https://doi.org/10.5465/255985>
- Rahim, M., Garret, J. & Buntzman, G. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict organizations. *Journal of Business Ethics*, 5 (11), 423-435. <https://doi.org/10.1007/BF00870554>
- Rahim, M. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations* . 38(1), 81-89. <https://doi.org/10.1177/001872678503800105>
- Rahim, M. (2001). Managing conflict in organizations (3rd Ed.). Westport: Quorum Books.
- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict . *The international Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Rahim, M. (2003). Rahim organizational conflict inventories – Experimental Edition. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Rahim, M. (2011), Managing conflict in organizations, New Brunswick, Transaction Publishers
- Rahim, M., & Katz, J.(2019). Forty years of conflict: The effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2019-0045>
- Rajput, N., Marwah, P., Balli, R., & Gupta, M. (2013). Managing a multigenerational workforce: Challenge for the millennial managers. *International Journal of Marketing and Technology*, 3, 132-149.
- Raver, J. L., & Gelfand, M. J. (2005). Beyond the individual victim: Linking sexual harassment, team processes, and team performance. *Academy of Management Journal*, 48, 387– 400
- Rehman, M. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Global Journal of management and business research*, 12 (1), disponível em <https://globaljournals.org/item/17-employee-turnover-and-retention-strategies-an-empirical-study-of-public-sector-organizations-of-pakistan>
- Reis, E. (2001). Estatística multivariada aplicada (2.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reja, U., Manfreda, K., Hlebec V., & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs Closed-ended Questions in Web Questionnaires. *Developments in Applied Statistics*. A. M. Anuška Ferligoj (Eds.). Ljubljana: 159-177
- Reja, U., Manfreda, K., Hlebec, V. & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs. Close-ended Questions in Web Questionnaires. *Developments in Applied Statistics*, 19.
- Revilla, E., Rodriguez-Prado, B., & Simón, C. (2019). The influence of organizational context on the managerial turnover–performance relationship. *Human Resource Management*, 59(5). <https://doi.org/10.1002/hrm.22003>

- Robbins, S. (2005) *Organisational Behaviour* (11th ed.) New Jersey: Pearson Education, 423.
- Roberts, C. (2013). Participation and engagement in web surveys of the general population: An overview of challenges and opportunities. *Web Survey Network Opening Conference*. Disponível em <http://www.natcenweb.co.uk/genpopweb/documents/Theme-2-Participation-and-engagement.pdf>
- Rocha, F., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 211-232
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2) <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1080–1093.
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20, 267-295. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x>
- Semerci, A. (2018). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(2). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2018-0044>.
- Shah, P., & Jehn, K. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-166.
- Shapiro, M. A. (2013). Labor goals and antidiscrimination norms: Employer discretion, reasonable accommodation, and the costs of individualized treatment. *Yale Law & Policy Review*, 32(1), 1. Disponível em <http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1651&context=ylpr>
- Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4-23. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2015-0051>.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41, 511–525.
- Simões, E. (2014), Liderança e competências de negociação, *Cadernos Eletrônicos OPBPL*, 17, disponível em <http://opbpl.cies.iscte-iul.pt/?p=712>
- Smith, T., & Nichols, T. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1)
- Solansky, S. (2014), Education and experience impact leadership development psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (7), 637-648. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0091>
- Somech, A., Desivilya, H., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 359-378. <https://doi.org/10.1002/job.537>
- Standifer, R., & Wall, J.(2010). Business-to-business e-commerce relational structure and perceptions of power, conflict, and relational success. *Negotiation and Conflict Management Research Journal*, 3(3), 205-231
- Standifer, R., Raes, A., Peus, C., Passos, A., Santos, C., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (6), 692 - 708. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0278>

- Staw, B. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1 (4), 253-273
- Steel, R., & Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Stewart, J., Oliver, E., Cravens, K., & Oishi, S. (2017) Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Tabachnick, B., & Fidell, L.(2007). Using multivariate statistics (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian (Royal College of Nursing, Australia)*. 17 (1), 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2009.05.001>
- Tett, R., & Meyer, J.(1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thatcher, S, Jehn, K., & Chadwich, C. (1998). Understanding the impact of differences: Individual demographic differences, group diversity and conflict. *Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, CA*.
- Thatcher, S., Jehn, K., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217–24
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in Organizations. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd. Ed.), California, Palo Alto: Consulting Psychologist Pres
- Thompson, C. & Gregory, J. B. (2012) Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention, *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285–342. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00025.x>
- Venter, E. (2017) Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 497–507. <https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022>
- Vegt, G., Jong, S., Bunderson, J., & Molleman, E. (2010). Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback. *Organization Science*, 21, <https://doi.org/347-361>. 10.1287/orsc.1090.0452.
- Vodosek, M. (2007). Intragroup conflict as a mediator between cultural diversity and work group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18, 345–375.
- Wang, H-K., Tseng, J-F., & Yen, Y-F. (2012). Examining the mechanisms linking guanxi, norms and knowledge sharing: The mediating roles of trust in Taiwan's high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4048-4068. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.654234>
- Werth, E., & Werth, L. (2011) Effective training for millennial students, *ProQuest Educational Journals*, 22 (3), 12–19
- Williams, C. (2011). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2532>
- Yang, Z. (2009). Temporal conflict in teams: Antecedents, regulatory mechanisms, and outcomes. (PhD thesis) Pennsylvania State University, University Park.

- Yousaf, I., Nisa, S., Nasir, N., Batool, M., & Raza, G. (2020). Factors affecting the job satisfaction: Implications of employee loyalty and employee turnover, *International Journal of Academic Research in Business, Arts and Science*, 2 (4), 16-27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3745567>.
- Zemke, R., Raines, C., & Filiczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of veterans, baby boomers, xers and nexters in your workplace*. New York: American Management Association

Anexos

Anexo A - Inquérito por questionário



Caro(a) colaborador(a),

No âmbito da minha dissertação de Mestrado, que visa estudar atitudes e comportamentos no local de trabalho, convido-o(a) a preencher o presente questionário.

A sua participação é indispensável para a realização deste estudo, uma vez que as suas respostas contribuirão para aprofundar o conhecimento sobre dinâmicas de trabalho, no contexto português, bem como para o término da minha dissertação.

Peço-lhe que leia atentamente cada uma das questões. Note que não existem respostas certas ou erradas. O presente questionário é anónimo e toda a informação que nele constar destina-se apenas ao estudo em questão, sendo mantida a confidencialidade em todo o processo. O preenchimento do questionário requer sensivelmente 10 minutos.

Desde já agradeço a sua colaboração. Se tiver alguma questão, por favor não hesite em contactar-me através do e-mail: tatiana_fusco@iscte-iul-pt

Com os melhores cumprimentos,

Tatiana Fusco

ISCTE Business School

ISCTE-IUL

Av. Forças Armadas,

1649 - 026 Lisboa

I.A gestão de situações de conflito é um dos desafios contemporâneos das organizações. Recorrendo à sua memória sobre situações recentes na organização onde trabalha agora, classifique as seguintes frases consoante a frequência com que acontecem.

1= Nunca acontece 2= Raramente acontece 3= Ocasionalmente acontece 4= Acontece às vezes 5= Acontece muitas vezes 6= Acontece quase sempre 7= Acontece Sempre	1	2	3	4	5	6	7
1. Existem opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.							
2. Manifestam-se divergências pessoais entre os membros da equipa.							
3. Existem divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e responsabilidade.							
4. Existe desacordo sobre a alocação das tarefas.							
5. Há divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.							
6. Existem divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.							
7. Existe desacordo sobre quanto tempo deve ser despendido em cada tarefa.							
8. Há diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.							
9. Existem divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização de tarefas.							
10. Existe desacordo sobre o ritmo com que as tarefas devem ser feitas.							
11. Manifestam-se diferenças entre os membros da equipa quanto aos valores e atitudes perante a vida.							
12. Existem ideias diferentes sobre as regras e objetivos da equipa.							

II. Por favor selecione a opção apropriada, após cada frase, para indicar como lida com divergências ou conflitos com o seu superior hierárquico. Tente lembrar-se do maior número possível de conflitos recentes ao classificar estas frases.

1=Concordo Fortemente 2=Concordo Moderadamente 3=Não concordo nem discordo 4=Discordo Moderadamente 5=Discordo Fortemente	1	2	3	4	5
1. Tento investigar uma questão com o meu superior hierárquico para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2. Geralmente tento satisfazer as necessidades do meu superior hierárquico.					
3. Tento evitar estar no centro das atenções e tento guardar para mim o meu conflito com o meu superior hierárquico.					
4. Tento integrar as minhas ideias com as do meu superior hierárquico de modo a tomarmos uma decisão em conjunto.					
5. Tento trabalhar com o meu superior hierárquico para encontrar uma solução para o problema que satisfaça as nossas expectativas.					
6. Normalmente evito uma discussão aberta com o meu superior hierárquico sobre as nossas divergências.					
7. Tento encontrar um atalho para resolver o impasse.					
8. Uso a minha fluência para que as minhas ideias sejam aceites.					
9. Uso a minha autoridade para que uma decisão seja tomada a meu favor.					
10. Geralmente conformo-me com os desejos do meu superior hierárquico.					
11. Cedo aos desejos do meu superior hierárquico.					
12. Troco informação correta com o meu superior hierárquico para resolvermos um problema.					
13. Geralmente admito concessões ao meu superior hierárquico.					
14. Geralmente proponho um ponto de vista intermédio para ultrapassar impasses.					
15. Negoceio com o meu superior hierárquico para alcançar um compromisso.					
16. Tento evitar desacordos com o meu superior hierárquico.					

17. Evito choques com o meu superior hierárquico.					
18. Uso a minha perícia para que uma decisão seja tomada em meu favor.					
19. Concordo frequentemente com as sugestões do meu superior hierárquico.					
20. Exploro as concessões mútuas de forma a atingir um compromisso.					
21. Sou geralmente firme na defesa do meu lado das questões.					
22. Tento trazer ao de cima todas as preocupações para que os problemas possam ser resolvidos da melhor maneira possível.					
23. Colaboro com o meu superior hierárquico para alcançarmos decisões aceites por ambos.					
24. Tento satisfazer as expectativas do meu superior hierárquico.					
25. Por vezes uso o meu poder para vencer uma situação competitiva.					
26. Tento guardar para mim o meu conflito com o meu superior hierárquico para evitar ressentimentos.					
27. Tento evitar situações conflituosas com o meu superior hierárquico.					
28. Tento trabalhar com o meu superior hierárquico de forma a entender profundamente o problema.					

III. Nesta secção gostaríamos de saber em que medida deseja continuar na atual organização. Por favor, indique, ao seleccionar a opção apropriada, em que grau cada uma das seguintes afirmações descreve a sua opinião.

1=Concordo Fortemente 2=Concordo Moderadamente 3=Não concordo nem discordo 4=Discordo Moderadamente 5=Discordo Fortemente	1	2	3	4	5
1. É provável que procure ativamente um novo trabalho no próximo ano.					
2. Penso muitas vezes em despedir-me.					
3. Nas circunstâncias atuais uma mudança muito pequena pode levar-me a deixar esta organização.					
4. Não tenho muito a ganhar se me mantiver indefinidamente nesta organização.					
5. Se tivesse total liberdade para escolher, preferia continuar a trabalhar nesta organização.					

IV. Caracterização do Participante

1. Experiência profissional a tempo inteiro (em anos):
 - a) Total _____
 - b) Com este superior hierárquico _____
2. Número de colaboradores na sua organização _____
3. Número de colaboradores no seu grupo de trabalho _____
4. O seu sexo:
 - a) Feminino ____
 - b) Masculino ____
5. O sexo do seu superior hierárquico:
 - a) Feminino ____
 - b) Masculino ____
6. O seu ano de nascimento _____
7. O nome da sua área funcional ou grupo de trabalho _____
8. O seu nível de escolaridade _____
9. Como classifica a sua organização?
 - a) Indústria ____
 - b) Transportes ____
 - c) Comércio ____
 - d) Educação ____
 - e) Cuidados de Saúde ____
 - f) Hotelaria ____
 - g) Serviços Financeiros ____
 - h) Consultoria ____
 - i) Outra ____