

Cátia Viviana Dias Martin



**A Relação Entre o Género e a Hierarquia na Perceção
da Justiça e a Gestão de Conflitos
Um Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de
Vinhais**

**Orientadoras: Professora Doutora Elisete Martins
Professora Especialista Carla Santos**

Vila Nova de Gaia
2020

Cátia Viviana Dias Martin

Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

ISLA

Vila Nova de Gaia
2020

Cátia Viviana Dias Martin

**A Relação Entre o Género e a Hierarquia na Perceção
da Justiça e a Gestão de Conflitos
Um Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de
Vinhais**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, no curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, conferido pelo Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia.

Orientadoras: Professora Doutora Elisete Martins;
Professora Especialista Carla Santos

Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

ISLA

Vila Nova de Gaia
2020

*Sou múltiplo.
Sou como um quarto
com inúmeros espelhos fantásticos
que torcem para reflexões falsas uma
única realidade que não está em nenhuma e está
em todas.*

*Fernando Pessoa, Páginas íntimas e de Auto-
Interpretação (1966)*

Agradecimentos

No âmbito desta dissertação de mestrado, com vista a obtenção do grau académico de mestre, vivenciei inúmeras dificuldades, desafios e contratempos. No entanto, a superação deste desafio, só foi possível graças à compreensão e constante motivação de familiares, amigos e professores. Não posso, assim, deixar de agradecer a todos aqueles que me proporcionaram a realização desta investigação.

Em primeiro lugar, quero expressar os maiores agradecimentos às minhas orientadoras Professoras Doutora Elisete Martins e Professora Especialista Carla Santos, pela orientação contínua, amabilidade do trato, disponibilidade e paciência para ouvirem e ajudarem nos mais variados desafios, e também pelas sugestões e críticas no decorrer das nossas reuniões de seminário de investigação.

À minha família agradeço a compreensão, o afeto e o carinho. Em especial quero gratular o meu marido e filhos, pelo acompanhamento ao longo de todo o meu percurso académico, pela confiança, encorajamento, apoio e dedicação, sem eles a elaboração desta Dissertação de Mestrado não teria sido possível.

Aos meus pais, irmãos, sogros e restante família e amigos pelo apoio incondicional e pelas palavras de incentivo nos momentos difíceis.

Gostaria também de agradecer à instituição Santa Casa da Misericórdia de Vinhais, em especial ao departamento de Recursos Humanos, pela aprovação desta investigação na sua organização e a todos os seus colaboradores que aceitaram com simpatia e disponibilidade em participar neste estudo.

A todos que tornam esta investigação possível, um muito obrigado.

Resumo

A competitividade global acarreta p a r a as organizações novas assimilações e configurações para se adaptarem mais rapidamente às novas exigências (Hofsted, 2003) O conhecimento dos gestores de Recursos Humanos, dos antecedentes e consequentes das Perceções de Justiça Organizacional e da Gestão de Conflitos pode ser usado como medida preventiva das relações interpessoais e para o funcionamento eficaz da organização.

Com esta investigação pretende-se analisar a relação entre o género e hierarquia na Perceção de Justiça Organizacional e na Gestão de Conflitos, avaliando as consequências do mesmo. A medida utilizada para avaliar as Perceções de Justiça Organizacional foi o questionário de Perceções de Justiça (Rego,2001). Para avaliar a Gestão de Conflitos foi aplicado o *Rahim Organizational Conflict Inventory II – Form A* (Rahim 1983). Utilizou-se uma população de 50 profissionais da instituição, com idades compreendidas entre 24 e 62 anos.

Palavras-chave: Género, Hierarquia, Perceção de Justiça, Gestão de Conflitos

Abstract

The global competitiveness brings to organizations new assimilations and settings to adapt more quickly to new requirements (Hofstede, 2003). Knowledge of the antecedents and consequences of managers of human resources, about perceptions of Organizational Justice and Conflict Management can be used as a preventive measure of interpersonal relations and for the effective functioning of the organization.

This investigation aims to analyze the relationship between gender and hierarchy in the Perception of Organizational Justice and Conflict Management, evaluating the consequences of the same. The measure used to evaluate the Organizational Perceptions of Justice was the questionnaire Perceptions of Justice (Rego, 2001). It was applied Rahim Organizational Conflict Inventory II - Form A (Rahim 1983) to evaluate the Conflict Management. We used a sample of 60 professionals from the institution, tagged between 26 and 64 years.

Key-words: Sex, Hierarchy, Perceptions of Organizational Justice, Conflict Management



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**(A Relação Entre o Género e a Hierarquia na Perceção da Justiça e a Gestão de
Conflitos
Um Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Vinhais)**

Cátia Viviana Dias Martin

Aprovado em 23/11/2020

Composição do Júri

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira
Presidente

Prof.^a Doutora Carla Rebelo Magalhães
Arguente

Prof.^a Doutora Maria Elisete Martins

Orientador/a

Prof.^a Especialista Carla Santos
Coorientador/a

Vila Nova de Gaia
2020

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Índice de tabelas.....	viii
Índice de Gráficos	ix
Lista de abreviaturas e siglas	x
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1- A justiça Organizacional e as organizações.....	4
1.2- Dimensões da Justiça Organizacional.....	5
1.2.1- Justiça Distributiva.....	5
1.2.2- Justiça Procedimental.....	6
1.2.3- Justiça Internacional.....	7
1.3- O Género e a Perceção de Justiça Organizacional	7
1.4 Hierarquia e a Perceção de Justiça Organizacional.....	8
1.5- Gestão de Conflito	9
1.5.1- Origem e definição de conflito.....	9
1.5.2- Gestão do Conflito.....	10
1.5.2.1 – Estilos de Gestão de Conflito	11
1.5.3- O Género e a Gestão de Conflitos.....	12
1.5.4- Hierarquia e a Gestão de Conflitos	15

1.6- As Perceções de Justiça Organizacional como antecedentes da Gestão de Conflitos	16
PARTE II – ESTUDO EMPIRICO.....	18
2.1- Objetivos e Hipóteses.....	18
2.2 Caracterização da população	19
2.3 Variáveis do estudo	19
2.3.1 –Instrumentos	19
2.3.2 ROCI-II: Rahim Organizational Conflict Inventory II – Form A	20
2.3.3 Perceções de Justiça Organizacional	20
2.4 Procedimentos	21
PARTE III-RESULTADOS.....	23
PARTE IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
PARTE V - Conclusão	56
Referências.....	58
APÊNDICES.....	1
ANEXOS	4

Índice de tabelas

Tabela 1 - Efeito do género ao nível da perceção de justiça organizacional.....	25
Tabela 2 - Estatística Descritiva	26
Tabela 3 - Estatística Descritiva	27
Tabela 4 - Estatística Descritiva	28
Tabela 5 - Estatística Descritiva.	29
Tabela 6 - Estatística Descritiva.	31
Tabela 7 - Efeito do género dos participantes ao nível do estilo de gestão de conflitos.....	33
Tabela 8 - Estatística Descritiva	39
Tabela 9 - Estatística Descritiva - Dependent Variable: Acomodação.....	41
Tabela 10 – Estatística Descritiva.....	43
Tabela 11 - Estatística Descritiva	45
Tabela 12 - Estatística Descritiva	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Habilitações Literárias	23
Gráfico 2 - Estatuto na empresa.....	24
Gráfico 3 - Anova - Género x Hierarquia na perceção de justiça interpessoal	27
Gráfico 4 - Anova- Género x Hierarquia – Perceção Justiça Informacional.....	28
Gráfico 5 - Anova – Género vs Hierarquia – Perceção Justiça Procedimental	29
Gráfico 6 - Anova- Género vs Hierarquia – Perceção Justiça de Recompensas.	30
Gráfico 7 - Anova- Género vs Hierarquia – Perceção distribuição de tarefas.	32
Gráfico 8 - Correlação “Integração” vs “Justiça Interpessoal”	34
Gráfico 9 - Correlação “Integração” vs “Justiça informacional”	35
Gráfico 10 - Correlação “Acomodação” vs Perceção Justiça Interpessoal”	36
Gráfico 11 - Correlação “Acomodação” vs Perceção Justiça Informacional”	36
Gráfico 12 - Correlação “Acomodação” vs Perceção Justiça procedimental	37
Gráfico 13 - Correlação “Compromisso/Concessão Mútua” vs Perceção Justiça informacional .	38
Gráfico 14 - Anova – Género vs Hierarquia – estilo gestão de conflito “Integração”	40
Gráfico 15 - Anova – Género vs Hierarquia – Perceção estilo de conflito “Acomodação”	42
Gráfico 16 - Anova – Género vs Hierarquia- Perceção estilo de conflito “dominação”	44
Gráfico 17 - Anova- Género vs Hierarquia- Estilo gestão de conflito “evitamento”	46
Gráfico 18 - Anova – Género vs Hierarquia – Estilo gestão de conflito “Compromisso/concessão Mútua”	48

Lista de abreviaturas e siglas

APA	American Psychological Association
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory II
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUÇÃO

As transformações impostas pela competitividade global tornam as organizações mais recetivas à assimilação de novas configurações para se adaptarem mais rapidamente e com maior qualidade às novas exigências (Hofsted, 2003). Estas mudanças de paradigma têm exposto forçosamente as organizações, em especial, as pessoas que a constituem, a desafios sem precedentes. Os indivíduos começam, cada vez mais, a adquirir autonomia e a interrogarem-se sobre os critérios adotados pelas suas organizações. Este facto tem conduzido à necessidade de novas abordagens no seio da gestão das empresas, designadamente ao nível da gestão de pessoas. Atualmente, face a uma maior sensibilidade em torno destes fenómenos e as suas repercussões, as organizações reconhecem nas pessoas o seu ativo mais importante, singular fonte de inovação e criatividade, suscetível de criar uma verdadeira vantagem competitiva e fazer face aos múltiplos desafios que o futuro acarreta (Hofsted, 2003).

A competência técnica dos colaboradores é fundamental, contudo, nos dias de hoje, não é um requisito suficiente para alcançar o sucesso. Os gestores contemporâneos devem ter em consideração as necessidades e as preocupações dos seus colaboradores, reconhecendo que a importância da interação humana é um predicado básico para o funcionamento eficaz das organizações (Coetzee, 2005). Como tal, o estudo do comportamento organizacional torna-se uma ferramenta imprescindível para identificar e indicar melhorias no ambiente interno das organizações atuais e do futuro (Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Um conceito fundamental e que está subjacente à interação social é a justiça. As questões sobre a justiça são forçadas a surgir em qualquer interação humana, principalmente no seio organizacional em questões relacionadas com promoções, atribuição de tarefas, recompensas e muitas outras (Coetzee, 2005). Estudos sobre a justiça procuram demonstrar o papel crucial que os valores, crenças e sentimentos sobre o que é justo ou injusto têm sobre as relações humanas. As perceções que os colaboradores têm sobre a justiça vão influenciar as suas atitudes e comportamentos e, naturalmente, irão influir o seu desempenho e no triunfo da organização. Os julgamentos sobre o que é certo ou errado são a base dos comportamentos e atitudes das pessoas na sua relação com os outros. (Rahim, Magner & Shapiro 2000).

A justiça, sendo um dos tópicos de grande interesse e relevância, bastante debatida na literatura (Cropanzano, 2001; Tyler, 2006; Folger & Cropanzano, 1998). De tal forma, que foi um dos tópicos mais destacados, submetido para consideração do programa *Organizational Behaviour*

Division of the Academy of Management, durante o período de 1993-1995 (Cropanzano & Greenberg, 1997).

As primeiras teorias sobre a justiça ocorreram na década de 1960 (Adams & Jacobsen, 1964) e surgiram exatamente para testar os princípios da justiça na interação social humana, e não particularmente no seio das organizações. Ditando que os indivíduos, quando passam por certas situações por eles consideradas injustas, desenvolvem ardis mentais ou comportamentos para modificarem a atual situação. Este tema suscitou bastante interesse em diversos autores que, passado alguns anos, reanalisaram e exploraram tal fenómeno no âmbito organizacional (Greenberg 1990, Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Paralelamente aos estudos sobre a justiça no trabalho, a década de 1960 também foi assinalada pelos estudos sobre o comportamento organizacional.

Neste mesmo contexto, a partir dos anos 70 e 80, surgiram os primeiros estudos sobre o género, com o intuito de verificar a influência deste no comportamento dos indivíduos em situação de conflito (Cunha, 2008). São inumeráveis os estudos enfatizando esta temática. O género passou a ser considerado como uma dimensão de análise de relevo e, por essa razão, a produção de artigos científicos tem aumentado exponencialmente (Deaux & Major, 1987; Walters, Stuchlmacher & Meyer, 1998; Maccoby, 1988; Kray & Thompson, 2005).

Os estudos sobre o conflito remontam à década de 50 do Século passado, desde então, autores como Rahim (1983) têm vindo a mudar a sua perspetiva. A presença do conflito entre colaboradores pode assumir consequências positivas ou negativas para a organização. De acordo com a literatura encontrada, todas as formas de justiça organizacional estão associadas, em conjunto ou separadamente, com as atitudes e o comportamento dos indivíduos (Knovsky & Cropanzano, 1991). Referenciando Rahim, Magner e Shapiro (2000), estes resultados são a base para verificarmos que existe uma associação entre as perceções de justiça com os estilos de conflito. Para estes autores, os indivíduos tendem a usar estilos de gestão de conflitos cooperativos quando percecionam que o seu superior hierárquico os trata de forma justa. Estas evidências empíricas fornecem suporte para as organizações e promovem a força de trabalho e o comprometimento dos colaboradores.

O conceito da perceção da justiça, como antecedente do estilo de conflito, tem atraído a atenção dos investigadores, devido à relevância que lhe é atribuída na obtenção da efetividade organizacional. Para Greenberg (1990, p.399) é “um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros”. Justiça e conflitos são fenómenos fundamentais no ambiente organizacional.

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada, pretende-se, no presente estudo, testar um modelo teórico que possibilite analisar a relação da Perceção de Justiça Organizacional, da Hierarquia, do Género e dos Estilos de Gestão de Conflitos dos participantes.

Assim, o objetivo da atual investigação consiste em analisar a relação entre o Género e a Hierarquia na Perceção de Justiça Organizacional e na Gestão de Conflitos, avaliando as consequências do mesmo

Toda a investigação é fundamentada e, metodologicamente, é desenvolvida no sentido de encontrar uma resposta a um problema, que constituirá o ponto de partida da pesquisa:

Será que o Género e a Hierarquia influenciam significativamente a Perceção de Justiça Organizacional e a Gestão de Conflitos dos colaboradores?

Com base no modelo teórico exposto, acredita-se que o desenvolvimento desta pesquisa contribui para um melhor entendimento das práticas de gestão contemporâneas e que o grande fator diferenciador encontra-se no ativo mais importante das organizações: as pessoas.

Desta forma, a o presente trabalho encontra-se organizado em diversas partes, na primeira parte efetua-se uma contextualização teórica, onde se abordam os conceitos de Perceção de Justiça, Gestão de Conflitos, Género e Hierarquia, referenciando estudos anteriores concernentes a estes constructos. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia da investigação, nomeadamente, a caracterização dos participantes, as medidas e o procedimento. Na terceira parte, são descritos os resultados estatísticos obtidos. Por último, na quarta parte, procede-se à análise e discussão dos resultados e por último, a apresentação da conclusão do trabalho de investigação, limitações e recomendações a futuros investigadores sobre a prossecução deste tema.

As normas utilizadas para citações e referência bibliográfica, para a parte textual e para as tabelas, foram as definidas pela American Psychological Association (APA) adaptadas pelo Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1- A justiça Organizacional e as organizações

Na literatura revista, a justiça é considerada como um ato socialmente construído. Fazendo parte da nossa vida social, não surpreende que a justiça possa cumprir um papel importante no bom funcionamento das organizações, bem como na satisfação dos seus colaboradores. Rawls (1971) é o autor de referência neste âmbito, quando se aborda a teoria da justiça. O seu trabalho *Theory of Justice* delinea os princípios e os procedimentos que ajudam a sociedade a resolver os problemas de desigualdade entre os indivíduos. A partir desta teoria, são balizados os princípios de justiça social, que têm o intuito de estabelecer os direitos e deveres das instituições sociais. O autor demarca que a cooperação social deve ser apoiada em três princípios: i) as normas e procedimentos (devem ser certificados para regular a conduta dos indivíduos); ii) a equidade na cooperação (deve ser recíproca e mútua, com o objetivo de adquirir e dividir esforços equitativamente); iii) a cooperação social os indivíduos (quando observam a situação a seu favor, tendem a obter algo para si, a chamada vantagem social).

O termo justiça organizacional foi apelidado por Greenberg (1990), que descreve o papel da justiça como a consideração que os indivíduos têm uns pelos outros no local de trabalho. É o estudo sobre as perceções de justiça/injustiça por parte dos colaboradores em relação às suas organizações. Entre todos os fatores suscetíveis de melhorar a eficácia da organização, a perceção de justiça, é seguramente, um dos valores a que as pessoas são mais sensíveis (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Quando falamos em Perceções de Justiça, estamos a referir-nos a algo subjetivo, cada indivíduo tem a sua perceção de justiça, sendo que pode ser diferente de pessoa para pessoa. A perceção é algo que os colaboradores utilizam para definirem as suas relações com as chefias e, deste modo, avaliarem o que acham justo ou injusto (Cropanzano & Greenberg, 1997). Naturalmente, as perceções de justiça dos indivíduos irão ter implicações cruciais para os gestores e para as organizações (Simons & Roberson, 2003). Em termos gerais, a justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo evidenciadas as perceções de justiça existentes entre os colaboradores e a sua organização (Assmar, Ferreira, Oliveira & Souto, 2005).

Mobilizaram-se esforços no sentido de encontrar uma definição consensual e singular em torno de uma definição de justiça. Porém, a multidimensionalidade deste conceito verifica-se logo à partida, com a dissonância de respostas sobre a sua definição. As diferentes definições em entono deste conceito dependem se o alvo está nos resultados, procedimentos ou nos motivos (Coetzee, 2005).

São inúmeras as interrogações que ao longo do avanço das teorias sobre justiça os investigadores tentam responder (Adams & Jacobsen 1964; Greenberg 1990; Cropanzano & Greenberg, 1997; Rego 2001; Rego & Souto 2004 e Simons & Roberson, 2003): Porque é que as pessoas se preocupam com questões de justiça? Como os julgamentos de justiça e injustiça moldam os sentimentos e comportamentos das pessoas? Que critérios as pessoas usam para avaliar uma situação como justa ou injusta? Como as pessoas reagem a uma situação percebida como injusta? A justiça é uma motivação básica presente em todas ou em algumas áreas das interações humanas? Quais as formas de justiça mais valorizadas pelas pessoas e grupos? As pessoas se preocupam mais com os resultados que obtêm, com os procedimentos usados para determinar esses resultados ou com o modo como são tratadas?

1.2 - Dimensões da Justiça Organizacional

A investigação da justiça no seio organizacional tem dado relevo a várias formas da justiça, estas podem ser estudadas de forma independente ou articulada: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça internacional. Os investigadores desta temática revelam-nos, que cada forma de justiça possui os seus próprios determinantes e efeitos independentes (Rego 2001-2002 e Rego & Souto 2004). No entanto esta regra não é imperativa, ao que tudo indica o papel da justiça varia de acordo com o contexto organizacional e as suas doutrinas (Greenberg, 1990).

1.2.1 - Justiça Distributiva

A justiça distributiva foi a primeira que despertou a atenção dos cientistas. Este tipo de justiça diz respeito ao conteúdo, à justiça dos resultados ou aos fins alcançados, isto é, promoções, salários, sanções disciplinares, avaliações de desempenho, lucros distribuídos aos colaboradores, aceitação/rejeição de candidatos (Rego 2001; Rego & Souto, 2004). As investigações que incidem sobre a justiça distributiva retratam a forma como as organizações distribuem os recursos disponíveis entre os seus colaboradores. A justiça distributiva tem efeito nas atitudes dos colaboradores. Concretamente, os resultados obtidos numa situação de trabalho, estão na base da persuasão do modo de pensar e agir (Filenga & Siqueira, 2006 e Rahim, Magner & Shapiro, 2000). Posteriormente, num estudo de Rego (2001), com professores do ensino superior, a justiça distributiva é dividida em duas facetas: justiça distributiva de recompensas e justiça distributiva de tarefas. Esta repartição obteve suporte empírico, na estrutura fatorial na vertente distributiva.

O conceito de justiça distributiva pode ser tratado à luz de uma abordagem unidimensional (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Esta linha de investigação é explicada, segundo Adams (1965), pela teoria da iniquidade. Para o autor, esta teoria cresceu no contexto organizacional para explicar a reação dos colaboradores perante as suas remunerações. Este tópico é traçado pelo princípio Aristotélico, que advoga que uma dada distribuição de resultados é compreendida como justa se a razão entre «*inputs*», isto é, investimentos e contribuições e, «*outcomes*» (resultados), é igual à razão entre investimentos e resultados de outro indivíduo, com quem a pessoa se compara. A perceção de iniquidade gera tensão, deste modo, quando uma pessoa perceciona que as razões são desiguais, esta pode ser favorável, quando a pessoa em questão é sobrecompensada, ou desfavorável quando a pessoa é sob-recompensada. Hobbes (2008), na sua obra *Leviathan*, introduz o termo de equidade para explicar a distribuição igualitária de cada homem, uma distribuição equitativa é sinónimo de justiça. Este facto irá ter consequências nos resultados do trabalho dos colaboradores (Cropanzano Greenberg, 1997). De acordo com a teoria da equidade, a recompensa com base no desempenho acentua a perceção de justiça, isto é, quando são recompensados com base no seu desempenho é possível que percecionem justiça e equidade (Greenberg, 1990).

1.2.2 - Justiça Procedimental

A justiça procedimental incide exclusivamente nos processos. É a justiça dos meios usados para alcançar os fins. Alude, aos procedimentos utilizados nos aumentos de salários, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção. Aparentemente, os indivíduos formam as suas perceções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais. (Rego, 2001, Rego & Souto, 2004).

No entanto, os procedimentos só serão justos se percorrerem as políticas organizacionais específicas, que posteriormente irão levar a distribuições justas (Cropanzano & Greenberg, 1997). A formação deste tipo de justiça está relacionada com a participação e o envolvimento dos colaboradores ao longo do processo. Os indivíduos passam a “ter voz” e a opinar sobre os critérios utilizados e sobre os procedimentos. Neste campo, é de extrema importância a comunicação e o feedback facultado aos colaboradores (Cropanzano & Greenberg, 1997; Rahim, Magner & Shapiro, 2000, Rego, 2001). Por outro lado, mais importante que “dar a voz” são os procedimentos utilizados. Estes procedimentos têm de corresponder a alguns critérios, serem aplicados de forma consistente, livre de preconceitos, corrigíveis, representante de todos os interesses e baseados em padrões éticos e morais. Destaca-se os componentes estruturais dos procedimentos para avaliar a justiça dos

mesmos, salientado a seleção dos agentes que tomam a decisão, definição das regras básicas, recolha de informação, estrutura e mecanismos da decisão, recursos utilizados, salvaguarda da honestidade do processo e métodos de correção das decisões tomadas (Cropanzano & Greenberg, 1997).

A justiça procedimental diferencia-se da distributiva, pois esta é referente à justiça das decisões e não ao resultado alcançado. A justiça de procedimentos abarca aspetos cognitivos e afetivos e gera maiores níveis de confiança, estimulando as pessoas para um melhor nível de desempenho (Rego, 2001).

1.2.3 - Justiça Interacional

Foi inicialmente referenciada por Bies e Shapiro (1987) e retrata a qualidade da interação com os decisores, o modo como um superior transmite, explica e justifica a um colaborador a aplicação da justiça. A justiça interacional surgiu quando a investigação se centrou na vertente social da justiça, refletindo os aspetos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas (Rego 2001). As pessoas não reagem apenas aos resultados distribuídos (justiça distributiva) e aos procedimentos (justiça procedimental) mas também à justiça das interações, isto é, sensibilidade para as necessidades dos colaboradores, tratamento digno e respeitador para com os colaboradores e explicação para as decisões tomadas (Rego, 2001, Rego & Souto 2004).

Neste âmbito, alguns teóricos (Cropanzano & Greenberg, 1997 e Rego, 2001) sugerem que se distingam duas facetas da justiça interacional: Interpessoal e informacional. A justiça informacional diz respeito ao grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador. Por outro lado, a justiça informacional, espelha o provimento de informações e a respetiva explicação/justificação das decisões. As evidências mostram-nos que as explicações e justificações afastam as reações negativas das pessoas às perceções de injustiça, aumentam a aceitação das decisões e surgem reações positivas (Cropanzano & Greenberg, 1997).

1.3 - O Género e a Perceção de Justiça Organizacional

O género é consideravelmente uma fonte de variação e a literatura encontrada tem ido de encontro com esta posição. Esta discussão deixa claro que os indivíduos variam quanto à forma de como as suas Perceção de Justiça Organizacional são determinadas. Homens e mulheres diferem no que diz respeito às Perceções de Justiça Organizacional (Crain, 1994).

Sweeney e McFarlin (1997) descobriram que existe uma relação positiva entre o género e as formas de justiça distributiva e justiça procedimental. Consideram que a perceção de justiça procedimental é mais vincada nas mulheres, ao contrário dos homens, que mostram uma relação mais forte com a justiça distributiva.

Esta linha de investigação sugere que as mulheres são mais focalizadas no processo, isto é, na justiça dos meios utilizados para alcançar um fim, e por sua vez os homens, mais direcionados para questões orientadas para os resultados, ou seja, focalizam-se no conteúdo, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (ex.: salários, promoções, recompensas).

Um estudo semelhante (Lee e Farth, 1999) conclui que as mulheres valorizam menos a justiça distributiva do que os homens e preocupam-se mais com a qualidade da interação com os seus chefes, isto é, com a justiça interacional (Justiça interpessoal e informacional). Dito de outra forma, as mulheres concernem mais importância às relações e às responsabilidades que o homem (Stimpson, Neff, Jensen & Newby, 1991). Segundo Lee, Pillutla e Law (2000), isto acontece porque homens e mulheres diferem nos seus processos de socialização. O papel da mulher sempre esteve associado à geração e criação de filhos, restrita à esfera doméstica, sendo o domínio interpessoal bastante priorizado. Enquanto os homens sempre tiveram um papel maior de poder e decisão e operam por um sistema normativo que eleva o abstrato baseado em regras de julgamentos morais.

Com resultados curiosos aparece-nos o estudo Lee e Farh (1999), concluindo que ambos os géneros se preocupam igualmente com os dois tipos de Perceção de Justiça, a justiça distributiva e procedimental. De acordo com Gerhart, (1990), estas conclusões são sustentadas, devido ao facto, de as mulheres preocuparem-se cada vez mais com questões salariais e remuneratórias, direcionando-se desta forma, para a justiça distributiva, a fim de resolver discrepâncias salariais entre homens e mulheres.

1.4 - Hierarquia e a Perceção de Justiça Organizacional

Das pesquisas relacionadas com a justiça organizacional, pode-se destacar a influência do comportamento dos líderes como um importante antecedente da perceção de justiça (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Os líderes são conduzidos por um conjunto de valores direcionados para fazer o que é certo e justo para ele e para os seus colaboradores. No entanto, a forma como os colaboradores são tratados pelos seus supervisores afeta de forma considerável as formações de Perceção de Justiça. Considerar os pontos de vista, aplicar critérios de tomada de decisão de forma consistente, fornecer feedback após uma decisão e explicar as decisões, influencia e determina o tipo de justiça dos colaboradores (Karambayya, Brett & Lytle 1992).

Os indivíduos reagem à forma como são tratados pelos seus subordinados e isso vai motivar a forma como vão criar as suas perceções de justiça. Quando percebem que uma tomada de decisão é justa, estão menos propensos a querer sair da organização (Mcfarlin & Sweeney, 1992). Tyler e Bies (1990), também referem que o estabelecimento de relações interpessoais constitui uma fonte de criação de perceções de justiça.

1.5 - Gestão de Conflito

1.5.1 - Origem e definição de conflito

Os conflitos fazem parte da vida pessoal, social e organizacional. Na sociedade o conflito entre as pessoas é vital e sem ele a sociedade pode cair em estagnação (Pereira, 2008). No sector organizacional, no mundo dos negócios, nesta era marcada pela globalização e o crescente aumento dos mercados, acentua-se, mais vincadamente a necessidade de competição (McIntyre, 2007).

O conflito é uma consequência natural da interação humana, surge quando o indivíduo percebe que os seus objetivos, atitudes, valores e crenças são incongruentes com os de outra pessoa (Rahim, Magner & Shapiro 2000).

“O comportamento de competição deve ter sido uma constante desde os primórdios da humanidade (...).

Pereira (2008, p. 319)

Provavelmente a interação que se estabelece é mais importante que o prémio efémero que só um dos corredores alcança. Para Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007, p.518), “o conflito constitui uma evidência tão vincada na vida organizacional que seria estulto supor que é desnecessário, sempre negativo ou passível de supressão”. Mesmo reconhecendo que o conflito pode ser benéfico para a organização, ainda existem muitas resiliências em relação a essa perspectiva e os conselhos sugerem que este seja evitado (Rahim, 2002).

São várias as definições sobre este conceito, o pensamento sobre o conflito tem sofrido várias alterações e, tem sido visto como negativo ou positivo de acordo as perspectivas dos autores e com o decorrer dos tempos. A presença do conflito entre os colaboradores pode assumir consequências negativas ou positivas para as organizações. No entanto, a maioria das evidências apontava para as consequências negativas, estas incluíam os comportamentos disfuncionais decorrentes do conflito e más relações interpessoais entre colaboradores. Por outro lado, as consequências positivas ou por assim dizer, benéficas, compreendiam maior criatividade e inovação, melhora o nível da tomada de decisão e aperfeiçoam a compreensão mútua (De Dreu, 1997, Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999).

O estudo sobre os conflitos já tem sido abordado pelas teorias iniciais tradicionalistas. Autores clássicos, precursores da teoria entendiam que o conflito poderia ser prejudicial e até maléfico para a vida organizacional, devendo assim, ser reduzido ou abolido, através de regulamentação e controlo da hierarquia. (Moreira & Cunha, 2007).

De entre os autores clássicos também surgiram perspectivas mais positivas do conflito. Na perspectiva de Tjosvold (2008), o conflito pode ser altamente construtivo, sendo um agente positivo para a organização. Na mesma linha positivista, temos Moreira e Cunha (2007, p. 156), que explica que, “o conflito, tido positivamente, é o catalisador da mudança e sem ela as organizações não sobrevivem. A mudança não surge do nada, não raras vezes é o conflito que está na sua origem”. Pruitt e Rubin (1986), numa abordagem mais neutra, definem o conflito como uma divergência de interesses, em que o desejo de ambas as partes em satisfazerem esses interesses não pode ser alcançado em simultâneo.

De acordo com Rahim (2002), Moreira e Cunha (2007) e McIntyre (2007) ter níveis adequados de conflitos é um bom indicador e, mostra uma gestão eficaz da própria organização.

1.5.2 - Gestão do Conflito

Negar esta realidade é incontornável. Em qualquer organização bem constituída o conflito estará sempre presente e, assim sendo, a gestão do conflito revela-se inteiramente necessária. Parafrazeando Rahim (2002, p. 208), “O que as organizações contemporâneas precisam é de uma gestão do conflito e não a resolução. A gestão de conflitos não implica necessariamente a sua evitação, redução ou cessão (...)”.

Diversos autores, como Amason (1996) e Rahim (2001), têm sugerido várias estratégias para lidar eficazmente com o conflito, essas estratégias passam pela redução, manutenção e aprendizagem do mesmo. Os conflitos que causam efeitos negativos devem ser reduzidos. Por outro lado, temos que gerir o conflito, criando estratégias de manutenção para assegurar uma quantidade moderada. É essencial aprender a utilizar os diferentes estilos de gestão de conflito e, desta forma, fazer uma correta aplicação dos mesmos, para lidar eficazmente com as várias situações que sobrevêm. Neste seguimento, uma efetiva gestão do conflito exige, que as consequências negativas sejam minimizadas e que as consequências positivas sejam maximizadas. Organizações onde não existe conflito ou, se existe, é muito pouco, podem estagnar. É necessária uma quantidade moderada de conflito para que as organizações atinjam o seu nível de eficácia ideal (Rahim, 2002).

Um fator que contribui para uma gestão construtiva dos conflitos organizacionais, é o estilo que os indivíduos adotam para lidarem com os conflitos onde estão envolvidos. Existem vários estilos de resolução de conflito, pelos quais os conflitos interpessoais podem ser manuseados (Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Blacke e Mouton, 1964 (citado por Rahim, 2002), no seu livro *The Managerial Grid*, foram os primeiros teóricos a elaborar um modelo conceptual dos estilos de gestão de conflitos. Os autores propõem cinco estilos de atuação face ao conflito: competição/dominação, colaboração, compromisso, evitamento e acomodação, que classificaram em duas dimensões relacionadas com as atitudes do gestor: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas. Este modelo foi reinterpretado e aperfeiçoado por Thomas (1992), que agrupa os mesmos cinco estilos em duas dimensões: assertividade, isto é, a satisfação dos próprios interesses, e cooperação, que traduz a satisfação dos interesses do outro. Posteriormente, Rahim (1983) e Rahim & Bonoma (1979) ao utilizar um modelo semelhante ao de Blacke & Mouton e ao de Thomas, agrupou esses estilos em duas dimensões: interesse por si próprio e interesse pelo outro. A primeira dimensão explica o grau (alto ou baixo) em que uma pessoa tenta satisfazer os seus próprios interesses. A segunda dimensão explica o grau (alto ou baixo) em que uma pessoa quer satisfazer os interesses do outro. Estas dimensões retratam as orientações motivacionais de um determinado indivíduo durante o conflito. Ao combinar estas duas dimensões, emergem cinco estilos específicos de lidar com o conflito: integração, acomodação, compromisso, dominação e evitamento (Rahim 1995 e 2002 & McIntyre, 2007).

1.5.2.1 – Estilos de Gestão de Conflito

Integração (alta preocupação com os outros e consigo próprio): este estilo de gestão do conflito implica colaboração entre as partes, troca de informações, procura de alternativas de uma forma aberta e honesta e, a resolução do problema de forma aceitável para ambas as partes (ganhar-ganhar). É utilizado para resolver problemas complexos e expressa-se através da confrontação dos assuntos. É empregue quando os pontos de vista podem ser combinados para fornecer uma solução mais ampla (Rahim, 2002). “O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos” (McIntyre, 2007, p. 300).

Acomodação (baixa preocupação consigo próprio e alta preocupação com os outros): existe um elemento que se sacrifica em prol do outro e funciona quando as pessoas sabem que o assunto em questão é muito importante para a outra pessoa, a fim de satisfazer as suas preocupações. É um estilo de cariz pacífico e privilegia o reconhecimento de interesses comuns. Este estilo pode ser usado como uma estratégia, em que a parte que abdica dos seus interesses espera vir a receber benefícios da outra parte no futuro (Rahim, 2002).

Compromisso (preocupação média consigo próprio e com os outros): implica dar e receber, as pessoas cedem numas coisas para ganharem noutras. Normalmente as pessoas estão no mesmo nível hierárquico. Este estilo é adequado quando não há pressões de tempo e o problema pode ser resolvido de forma mais onerosa, chegando frequentemente a uma solução temporária. Tende a criar-se um conflito de ganhar-perder (Rahim, 2002).

Dominação (alta preocupação consigo próprio e baixa preocupação com os outros): estilo altamente dominante e competitivo, está geralmente associado a uma posição de vencedor - perdedor. Uma das partes exerce pressão e domina a outra. Reflete uma posição autoritária para fazer prevalecer os seus próprios interesses, ignorando os interesses do oponente. É aconselhável quando uma decisão tem de ser rapidamente imposta e, é inapropriada para problemas que envolvem soluções complexas e delicadas, pois não permite tomar as melhores e mais adequadas decisões. Podem surgir conflitos no futuro (Rahim, 2002/1995).

Evitamento (baixa preocupação consigo próprio e com os outros): este estilo é caracterizado pelo evitamento do conflito. Consiste no adiamento do assunto, deixando-o para uma altura mais pertinente ou, simplesmente, para a pessoa se excluir da situação intimidatória de conflito. Este estilo, é apropriado quando o problema em questão não é importante e precisa-se de tempo para recolher informação. É inapropriado para tomar decisões e para intervenções imediatas (Rahim 2002).

Não há nenhum estilo que prevaleça sobre o outro, os estilos são flexíveis e devem ser usados consoante o contexto, a situação, o problema em questão e o resultado que se pretende atingir. Não existe um estilo ideal adequado para todas as situações. Todos os estilos são usados e não podemos menosprezar a importância de cada um deles, pois todos são importantes dependendo do alvo visado (Rahim, 2002 & McIntyre, 2007).

1.5.3 - O Género e a Gestão de Conflitos

Nos anos 70 e 80, surgiram os primeiros estudos das diferenças individuais, com o intuito de verificar se o género influenciava de forma direta e estável o comportamento negocial (Cunha, 2008). De acordo com a literatura encontrada, homens e mulheres diferem efetivamente em três aspetos: socialização, autoimagem e valores morais (Kray & Thompson, 2005). Das teorias sociais sobre a construção do género, destaca-se a teoria de Deaux e Major (1987), chamada *distal causes*. Esta teoria alude-nos exatamente para essas diferenças entre os géneros em comportamentos sociais. Mencionando a pressão da sociedade para o homens e mulheres elegerem comportamentos distintos, de acordo com o seu «*status*».

Em 1974 Maccoby e Jacklins publicaram na sua obra *The Psychology of Sex Differences*, a primeira abordagem sobre as diferenças entre género e resolução de conflitos.

Focaram-se no processo de socialização no campo negocial e chegaram à conclusão de que os homens seriam melhores a exigir valores na negociação (devido à sua natureza agressiva e à sua competência quantitativa). Enquanto, as mulheres apresentam melhores competências verbais, contribuindo para a compreensão dos interesses mútuos e facilitando as negociações integrativas, ou seja, de ganhos conjuntos.

Outro aspeto essencial das diferenças entre os géneros diz respeito, à forma de que como os homens e mulheres se veem a si próprios, ou seja, a sua autoimagem. Proeminentes investigações sobre o género identificam e associam a masculinidade a atributos como, “estou disposto a tomar uma posição” e “defendo as minhas convicções”. Por outro lado, a feminilidade está relacionada à “compreensão” e “simpatia”. Se assim for, isto é, se ambos os géneros seguirem os seus estereótipos, o homem será melhor a lutar pelas suas convicções, e as mulheres estarão mais inclinadas para tomarem uma posição de acomodação e compromisso (Bem, 1981).

Homens e mulheres aprendem a comportar-se em sociedade de acordo com o estereótipo do género e, de facto, foi demonstrado que os indivíduos são vistos negativamente quando o seu papel não corresponde ao estereótipo convencional. Seguindo este raciocínio, os homens adotam um comportamento mais competitivo e as mulheres, uma atitude de cooperação, porque estes comportamentos estão de acordo com o estereótipo fomentado pela sociedade (Walters, Stuchlmacher & Meyer, 1998). O homem é mais bem-sucedido a reivindicar valores do que a mulher (Kray, Galinsky & Thompson, 2002).

Quando o homem e a mulher utilizam a mesma assertividade num contexto de negociação, a mulher acarreta um peso social muito maior no seu comportamento do que o homem (Bowles, Babcock & Lai, 2007). Parafraseando Walters et al. (1998, p. 2), “Tradicionalmente, os estereótipos indicam que os homens são mais resistentes e competitivos do que as mulheres, e que por outro lado, as mulheres são consideradas mais cooperativas do que os homens e tendem a acomodar-se mais às vontades dos outros”.

Muitas das explicações teóricas sobre as diferenças entre os géneros partem do pressuposto de que os homens são mais orientados para a tarefa e as mulheres mais orientadas para a relação (Walters et al. 1998). De acordo com Cunha (2008, p.276), “globalmente num processo de negociação espera-se que os homens adotem mais um estilo de confrontação (...). Pelo contrário, as mulheres percebem a negociação como uma possibilidade de proximidade e relação com a outra parte.” Estes resultados aludem para o facto de os homens serem mais bem-sucedidos a reivindicar recursos económicos e as mulheres serem melhores a causarem uma impressão mais positiva que os

seus colegas masculinos (Kray & Thompson, 2005).

Os valores morais caracterizam outra diferença entre os géneros. Esta perspetiva alvitra que homens e mulheres diferem nos seus valores morais, como Gilligan (1982) refere, “as mulheres são diferentes dos homens nas suas preferências de resolverem os dilemas morais”. As mulheres são mais cuidadosas e preocupadas em compreender os dilemas morais durante a negociação do que os homens, por seu lado, os homens revelam maior tendência em compreender os dilemas morais que têm a ver com a justiça. Os homens preferem resolver os conflitos através de uma boa discussão, onde claramente sobrevém um vencedor e um vencido, ao contrário da mulher que no conflito preocupa-se com a preservação da relação estabelecida. Tenta resolver os interesses de ambas as partes, isto é, utiliza uma abordagem mais integrativa para resolver o conflito e o processo é mais satisfatório (Kray & Thompson, 2005).

No entanto, ao contrário das expectativas e contrariando a ideia de que a mulher é mais orientada para a relação e o homem para a tarefa, os estudos de Oskamp e Pearlman (1965) e Hottes e Kahn (1974), revelaram que “a mulher é mais competitiva e menos cooperativa na negociação do que o homem”. Investigações de Bowles & Flynn (2010) mostram-nos exatamente isso, as mulheres adotam um comportamento assertivo na negociação, consoante o seu opositor. Este facto indica-nos, que as mulheres, adaptam o seu comportamento de acordo com o contexto social envolvente apresentado, deste modo, um elevado desempenho na negociação e na defesa dos seus interesses. Como temos vindo a referenciar, o homem, em comparação com a mulher, ostenta um comportamento competitivo e reclama mais valores económicos na negociação (Stuhlmacher & Walters, 1999 e Walters et al., 1998). Contudo, este princípio não é regra e, nem em todas as negociações este princípio sobrevém, em grande parte, isto sucede-se precisamente, porque o comportamento da mulher adapta-se e molda-se às diversas situações negociais.

Para entendermos melhor este comportamento adaptativo do género feminino, debruçamo-nos sobre os estudos de desenvolvimento infantil. Estes ilustram que durante a infância, as raparigas alteram os seus estilos de interação (muito mais do que os rapazes), de acordo com o género com quem estão a interagir. Designadamente, para o mesmo género, as raparigas demonstram comportamentos mais integrativos e colaborativos. No entanto, para o género oposto tendem a ser mais controladoras e competitivas). Psicólogos educacionais argumentam, que este facto acontece porque estas sentem uma necessidade incandescente de perfilhar um comportamento assertivo para influenciar os seus opositores rapazes (Maccoby, 1988).

Um estudo realizado em Portugal por Cunha, Silva e Moreira (2003), concluiu, que de um modo geral, não há diferenças entre os géneros. Homens e mulheres partilham da mesma posição perante o conflito, no entanto, foi verificada uma ténue diferença entre homens e mulheres no estilo de compromisso, “as mulheres têm maior tendência para o compromisso do que os homens”. Apesar de haver inúmeros estudos desenvolvidos à volta desta temática, investigadores chegam ao consenso de que não há diferenças significativas ou, quando existem, essa diferença é muito fraca e pouco elucidativa, ficando assim, um conjunto de questões que permanecem por esclarecer (Walters et al, 1998, Statham, 1987 e Cunha, 2008). Assim, os estudos sobre a relação do género na resolução de conflitos devem continuar a ser mais investigados e aprofundados, visto que poderão fornecer recomendações práticas e úteis para um melhor funcionamento das organizações e para um melhor entendimento da diversidade das diferenças entre os géneros face ao processo de negociação (Walters et. al, 1998).

1.5.4 - Hierarquia e a Gestão de Conflitos

Nas organizações, as pessoas não possuem poder ou autoridade idêntico, o que pode resultar em conflito (Musser 1982). Determinadas circunstâncias dentro das organizações tendem a criar conflitos. Diferenças individuais como, as diferenças de idade, crenças, género, valores, atitudes, experiências, e personalidade têm uma influência no estilo utilizado de lidar com o conflito. Pessoas autoritárias e dogmáticas têm uma certa tendência para dominar o que gere mais conflito, enquanto pessoas com baixa autoestima têm tendência para evitar o conflito (Rahim, 1986; Thomas, 1992). No que diz respeito ao conflito, podemos dizer que este existe em grande parte devido à existência de hierarquias. O papel de uma pessoa enquanto chefe, colega ou subordinado poderá influenciar o estilo para lidar com o conflito (Robbins, 1978; Rahim, 1986).

Estudos (Rahim, 1986) revelam-nos que foram encontradas diferenças significativas nos estilos de gestão de conflito utilizados, pelos chefes, pelos subordinados ou pelos colegas, chegando-se à conclusão de que o relacionamento hierárquico condicionava o estilo de conflito utilizado pela pessoa.

O estudo de Rahim (1986), com gestores revelou que estes utilizavam predominantemente o estilo de integração com os seus subordinados, o estilo de acomodação com os seus chefes e o estilo de concessão mútua com os seus colegas. Por outras palavras, os gestores recorreram a estilos diferentes de atuação conforme a pessoa com quem estavam a interagir.

Phillips e Cheston (1979), revelam-nos conclusões um pouco divergentes do estudo de Rahim (1986). Concluíram que os gestores utilizavam mais o estilo de dominação com os seus subordinados e com os colegas, e o estilo de concessão mútua com os seus pares, relativamente aos quais tinham poder igual.

Segundo Rahim (2001) quando os chefes usam um estilo de gestão de conflito mais autoritário com os seus subordinados, estes respondem com uma atitude mais passiva. Por exemplo, quando os chefes utilizam um estilo de dominação perante os seus subordinados, estes respondem, frequentemente, com o estilo de evitamento. Quando os chefes querem “controlar” os seus subordinados estes normalmente resistem, criando conflito. Estes estudos provam que quando as figuras de autoridade tentam impor-se, ou ter uma atitude de ganhar/perder, os subordinados responderão, de igual modo, com estilos de lidar com o conflito de ganhar/perder.

No entanto, o estilo escolhido pelos subordinados para lidar com o conflito, prende-se em grande parte com o interesse que este tem, em permanecer ou não, na organização. Desta forma, o estilo de lidar com o conflito, varia consoante a vontade subordinado em permanecer na organização, a congruência percebida dos valores e atitudes entre o subordinado e o seu chefe, e a perceção pelo subordinado de como o seu chefe é protegido quanto às decisões arbitrárias que toma (Musser 1982).

16 - As Perceções de Justiça Organizacional como antecedentes da Gestão de Conflitos

A justiça organizacional compreende efeitos positivos e negativos. A manutenção de ambientes injustos pode representar potenciais conflitos e atitudes negativas, transportando repercussões calamitosas no clima de cooperação interpessoal necessário à execução das tarefas organizacionais. Em contrapartida, os conhecimentos desses efeitos podem orientar políticas, na direção de promover práticas e mecanismos justos (Rego 2001). A literatura tem evidenciado que as várias formas da perceção de justiça estão relacionadas, separada ou conjuntamente, com as atitudes positivas e/ou negativas dos trabalhadores em contexto organizacional (Konovsky & Cropanzano, 1991). É fundamental que as pesquisas incidam sobre os efeitos das três formas de justiça (distributiva, procedimental e interacional). Skarlicki e Folger (1997) defendem que esses serão os preditores dos comportamentos disfuncionais no local de trabalho. Segundo os autores, o individuo que perceba que está a ser tratado de forma injusta, irá reagir negativamente, adotando comportamentos retaliatórios.

Para Rahim, Magner e Shapiro (2000), existe claramente uma associação positiva entre as perceções de justiça, em que os colaboradores tendem a usar estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso), para a gestão de conflitos com os seus superiores. Esta hipótese é inteiramente confirmada nas suas conclusões, mostrando-nos que os indivíduos tendem a usar preferencialmente um estilo de gestão de conflitos cooperativo, quando sentem que o seu superior os trata de forma justa. Por outro lado, outro resultado curioso neste mesmo estudo, é que a perceção da justiça distributiva pelos colaboradores encontra-se, relacionada com a utilização do estilo de evitamento da gestão de conflitos para com os seus superiores. Os autores sublinham que as perceções da justiça são os principais preditores das atitudes dos colaboradores em relação a comportamentos disfuncionais e conflituosos dentro do contexto organizacional. Os indivíduos tendem a valorizar os resultados de uma decisão justa, pois tais resultados levam a maiores níveis de remuneração e a outros benefícios da organização. Os gestores que fruem de atitudes justas são os que conseguem resolver o conflito de uma forma muito mais eficaz, do que aqueles que não o fazem. Procedimentos justos contribuem para uma melhor gestão do conflito, pois melhora a relação entre as partes envolvidas, evita a recorrência futura do mesmo tipo de conflito e a resolução do mesmo é satisfatória (Karambayya, Brett & Lytle, 1994).

Tendo em conta toda a revisão literária estudada, houve necessidade de aplicar dois instrumentos apropriados à recolha dos dados sobre a relação do género e hierarquia na perceção de justiça organizacional e na gestão de conflitos, na Santa Casa da Misericórdia. Em síntese, tendo em conta o objetivo do estudo de caso e as questões de investigação, partimos para um estudo que nos permita obter a relação entre as variáveis em questão.

PARTE II – ESTUDO EMPIRICO

2.1- Objetivos e Hipóteses

Tendo em conta o processo de revisão da literatura efetuado, apresenta-se neste capítulo todos os aspetos metodológicos que caracterizam o estudo realizado, legitimando as opções realizadas, bem como os objetivos inerentes ao estudo. Para além disso, faz-se uma caracterização da população alvo, bem como dos instrumentos utilizados no processo de recolha de dados.

É de salientar que, no contexto da presente investigação, optou-se pela metodologia do Estudo de Caso, sendo que esta se tem constituído, nos últimos anos, segundo Coutinho (2013), como um dos mais significativos referenciais metodológicos no âmbito das ciências sociais.

De acordo com diversos autores, este plano de investigação consiste na análise criteriosa e aprofundada de um caso em particular, do seu contexto específico, de forma a compreender a sua complexidade, através da utilização dos métodos mais adequados à situação (Gómez, Flores & Jimenez, 1996; Punch, 1998; Yin, 1994 citados em Coutinho, 2013).

Pode-se, pois, afirmar que “o estudo de caso é a exploração de um “sistema limitado”, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto” (Creswell, 1998 citado em Coutinho, 2013, p. 335). Considera-se, assim, que “é a estratégia mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 1994 citado em Coutinho, 2013, p. 335).

Neste sentido, apresenta-se, de seguida, todas as particularidades do estudo realizado, descrevendo-se a população em análise, os procedimentos e os instrumentos realizados.

O objetivo da presente investigação consiste em analisar a relação entre o género e hierarquia na Perceção de Justiça Organizacional e na Gestão de Conflitos, avaliando os efeitos dos mesmos.

Desta forma espera-se que:

H1: O género dos colaboradores influencia significativamente a Perceção de Justiça Organizacional.

- H2: A hierarquia dos colaboradores influencia significativamente a Perceção de Justiça Organizacional.
- H3: A interação do género com a hierarquia influencia significativamente a Perceção de Justiça Organizacional dos colaboradores.
- H4: O género dos colaboradores influencia significativamente o estilo de Gestão de Conflitos
- H5: A hierarquia dos colaboradores influencia significativamente o estilo de Gestão de Conflitos.
- H6: A interação do género com a hierarquia influencia significativamente o estilo de gestão de Conflitos.
- H7: Existe uma associação significativa entre a Perceção de Justiça Organizacional e os estilos de Gestão de Conflitos dos colaboradores.

2.2 Caracterização da população

Dentro do método de amostragem probabilística aplicar-se-á a técnica de amostragem por conveniência, ou seja, “os elementos que irão constituir a amostra são selecionados por conveniência” (Silvério, 2001, p. 82). Os inquiridos foram escolhidos em função da disponibilidade ou por estarem mais acessíveis para responder (Malhotra, 1996, p. 366; Churchill, 1996, p. 481).

Segundo Reis et al. (1993, p. 127), as formas de cálculo da dimensão da amostra só devem ser aplicadas quando se trata de uma técnica de amostragem não probabilística, uma vez que só nesta faz sentido generalizar à população as conclusões da amostra. Contudo, segundo Reis et al. (1993, p. 127), nestes casos é possível utilizar as fórmulas a que se recorre para as amostras aleatórias de modo a ter uma mera indicação do erro para a dimensão dessa amostra.

O universo selecionado para este estudo é composto por um total de 50 sujeitos do género feminino e masculino, sendo composto por 32 mulheres e 18 homens.

2.3 Variáveis do estudo

2.3.1 –Instrumentos

Na recolha dos dados foram utilizados dois instrumentos e um questionário sociodemográfico. O primeiro instrumento, ROCI-II para medir a gestão de conflito dos sujeitos e o segundo Perceção de Justiça de Arménio Rego, com o objetivo de avaliar as perceções de justiça dos Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia

indivíduos.

2.3.2 ROCI-II: Rahim Organizational Conflict Inventory II – Form A

O ROCI-II, desenvolvido por Rahim (1983), é um instrumento composto por 28 itens que medem cinco dimensões, que traduzem as diferentes formas de agir perante situações conflituais: Integração, Acomodação, Compromisso, Dominação e Evitamento. O instrumento contém as formas A, B e C. Forma A - para medir como o membro da organização lida com o conflito com o seu chefe; forma B - para medir como o membro da organização lida com o conflito com os seus subordinados e forma C - para medir como o membro da organização lida com o conflito com os seus colegas (Dreu et al., 2001).

Os cinco estilos de gestão de conflito são medidos por 7, 6, 5, 6 e 4 itens, respetivamente, sendo que a Integração, alta preocupação com os outros e consigo próprio, é constituída pela média dos itens, 1, 4, 5, 12, 22, 23 e 28; Acomodação, baixa preocupação consigo próprio e alta preocupação com os outros, é constituída pelos itens, 2, 10, 11, 13, 19, e 24; Dominação, alta preocupação consigo próprio e baixa preocupação com os outros, é representada pelos itens, 8, 9, 18, 21 e 25; Evitamento, baixa preocupação consigo próprio e com os outros, é constituído pelos itens 3, 6, 16, 17, 26, 27 e por último o Compromisso/Concessão Mútua, preocupação média consigo próprio e com os outros, representada pelos itens, 7, 14, 15 e 20.

Cada item do instrumento é respondido numa escala de Likert de 7 pontos (1= discordo plenamente e 7= concordo plenamente), onde a pontuação mais elevada (7) corresponde a uma maior utilização daquele estilo de conflito.

O tempo médio de preenchimento do ROCI-II é aproximadamente de 8 minutos e deve ser feito individualmente. Os participantes só deverão entregar quando responderem a todas as questões. Os sujeitos devem ter certeza de que o anonimato do teste será mantido e apenas os resultados resumidos serão tornados públicos.

A escala apresentou, na versão original, uma boa consistência interna, com o alpha de Cronbach entre 0,73- 0,81 (Weider-Hatfield, 1988). A nossa escala apresenta também uma boa consistência interna, sendo o alpha de Cronbach superior ao da escala original, (0, 848).

2.3.3 Perceções de Justiça Organizacional

O instrumento da Perceções de Justiça faz parte de um estudo desenvolvido e validado por Rego (2001), provindo da revisão de literatura e da análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas a professores do ensino superior. Este instrumento possui 17 itens que medem cinco dimensões que traduzem as diferentes formas de perceção de justiça: Justiça Interpessoal, Justiça Informacional, Justiça Procedimental, Justiça Distributiva de Recompensas e

Justiça Distributiva de Tarefas.

A cotação dos itens de cada dimensão da justiça é feita através da média, em que a dimensão da Justiça Interpessoal é composta pelos itens 1,2 e 3; a Justiça Informacional é avaliada pelos itens, 4, 5 e 6, a Justiça Procedimental pelos itens, 7, 8 e 9; a Justiça Distributiva de Recompensas;é constituída pelos itens 10, 11, 12, 13, 14 e a Justiça Distributiva de Tarefas, pelos itens; 15, 16 e 17. É de salientar, que a pontuação no item 17 foi invertida.

Cada item do instrumento é respondido numa escala de Likert de 6 pontos (1 - É Completamente Falsa, 2 – Na maior parte é Falsa, 3 – É um pouco falsa, 4 – É um pouco Verdadeira, 5 – Na maior parte é verdadeira, 6 – É completamente verdadeira), onde a pontuação mais elevada (6) corresponde a uma maior utilização da perceção de justiça correspondente.

O tempo médio de preenchimento do questionário é sensivelmente de 6 minutos e deve ser feito individualmente. Os participantes só deverão entregar quando responderem a todas as questões. Deve ser assegurado o anonimato do teste e revelado apenas resultados resumidos.

Os coeficientes de consistência interna do instrumento original são elevados e cifram-se entre 0,92 e 0,91 (Rego, 2001). A nossa escala apresenta índices de consistência interna bons e semelhantes ao da escala original, tendo um alpha de Cronbach de 0,992.

2.4 Procedimentos

Para a realização deste estudo começou-se por efetuar a tradução do questionário original ROCI-II, resultado de uma convergência entre a tradução feita pelo investigador, por um especialista da área de Psicologia do Trabalho – Gestão de Conflitos e, um especialista na língua inglesa. No final, procedeu-se, à retroversão desta tradução.

Foi efetuado um pré-teste dos questionários no sentido de verificar se as questões estavam bem formuladas e se respondiam exatamente aquilo que se pretende estudar. Assim, o pré-teste teve como objetivo avaliar a adequação do questionário, verificando se os termos usados são facilmente compreendidos, se as respostas às perguntas são as pretendidas, se o questionário não se torna maçudo, nem desinteressante e se as questões não são ambíguas (Krosnick, 1999).

A recolha da população foi efetuada na organização Santa Casa da Misericórdia de Vinhais. Foi pedida uma autorização prévia ao departamento dos recursos humanos da mesma, antes da passagem dos questionários. Previamente, no preenchimento dos questionários, foi assegurado, aos participantes, o anonimato e a confidencialidade dos dados. Foram, igualmente, informados de que estes dados seriam usados apenas para fins estatísticos, envolvendo valores de grupos e não resultados individuais, assim como, de que poderiam desistir de preencher o questionário a qualquer altura que desejassem.

empresa, das diversas funções.

O tempo médio de duração do preenchimento do protocolo foi de 14 minutos.

Os dados recolhidos foram introduzidos numa base de dados, tendo os procedimentos estatísticos sido efetuados pelo Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 23.0 para Mac.

PARTE III-RESULTADOS

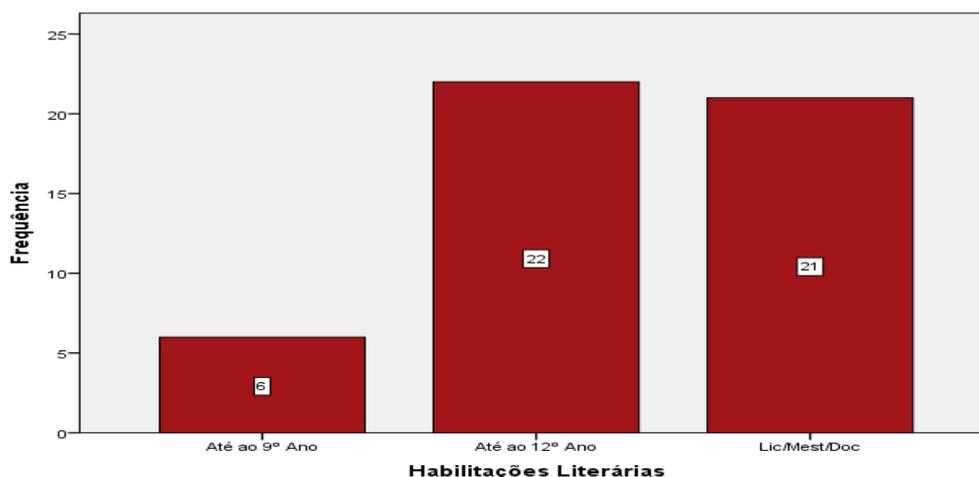
Neste capítulo, apresenta-se os resultados do presente estudo, cujos objetivos, hipóteses e procedimentos metodológicos foram já delineados nos capítulos anteriores. São apresentadas as análises estatísticas efetuadas e os objetivos propostos. O estudo empírico foi conduzido numa única etapa, por meio da qual se procurou conhecer as dimensões latentes identificadas e, a partir das dimensões validadas, procurou-se estabelecer relações entre o efeito do género ao nível da perceção de justiça organizacional; Género x Hierarquia na perceção de justiça interpessoal.

3.1 Estatística Univariada

A população deste estudo é constituída por 32 (64%) participantes do género masculino e 18 (36%) do género feminino. As idades variaram entre um mínimo de 24 anos e um máximo de 62 anos, com uma média de 42,9 (S. D=9,50).

Relativamente às habilitações literárias, 6 (12,2%) possuem até ao 9º ano de escolaridade, 22 (44,9%) até ao 12º ano de escolaridade e por fim, 21 (42,9%) licenciatura, mestrado ou, doutoramento (**Gráfico 1**).

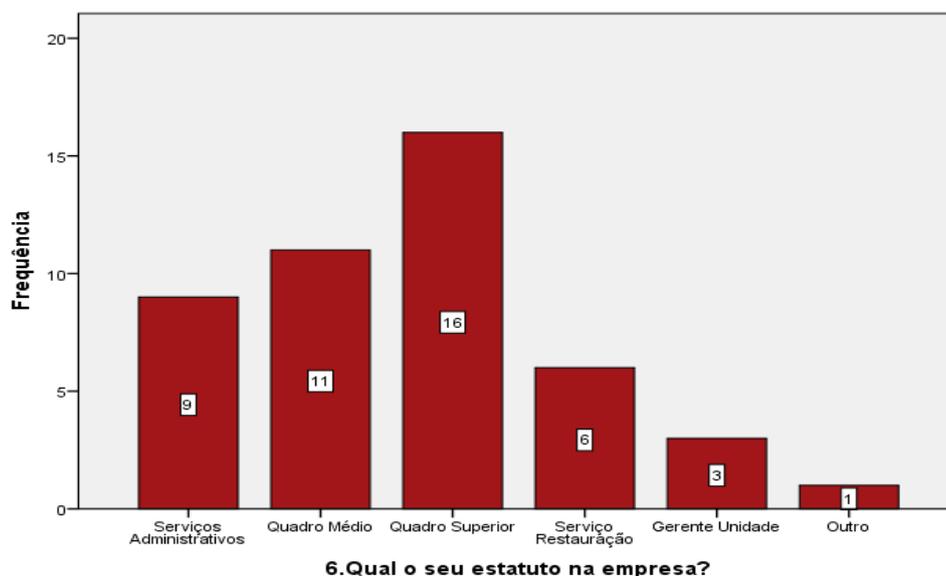
Gráfico 1 – Habilitações Literárias



Relativamente ao tempo em que os participantes trabalham na empresa, este alternou entre um mínimo de 1 ano e o máximo de 34 anos, com uma média de 14,30 (S.D=9,30). Por outro lado, na análise do número de anos em que desempenham as funções atuais, este variou entre um mínimo de 1 ano e um máximo de 34 anos, com uma média de 13 (S.D=8,55).

Por fim, na análise do estatuto dos participantes na empresa, 9 (19,6%) desempenham funções nos serviços administrativos, 11 (23,9%) são quadros médios, 16 (34,8%) quadros superiores, 6 (13%) serviço de restauração, 3 (6,5%) gerente de unidade e por fim, 1 (2,2%) outro (**Gráfico 2**).

Gráfico 2 - Estatuto na empresa.



3.2 Estatística Inferencial

H1: O género dos colaboradores influencia significativamente a Perceção de Justiça Organizacional.

A análise exploratória de dados revelou estarem garantidos os pressupostos da normalidade (kolmogorov-Smirnov) e da homogeneidade (Shapiro-Wilk) para a realização de estatística paramétrica.

Como tal, o Teste T para amostras independentes revela que existem **diferenças estatisticamente significativas entre o género masculino e o género feminino ao nível**

da **perceção de justiça interpessoal** ($t(48) = 2,07, p < .05$). Sendo que, os homens possuem maior perceção de justiça interpessoal comparativamente às mulheres.

De seguida, verificam-se **diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres ao nível da justiça informacional** ($t(48) = 3,34, p < .05$), sendo que os homens possuem maior perceção comparativamente às mulheres. Ao nível da justiça procedimental, não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres ($t(46) = 1,71, p > .05$). **Ao nível da perceção da justiça distributiva de recompensas verifica-se um efeito estatisticamente significativo do género dos participantes** ($t(47) = 2,69, p < .05$), sendo que os participantes do género masculino possuem maior perceção comparativamente aos do género feminino. Por fim, não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres ao nível da justiça distributiva de tarefas ($t(47) = .38, p > .05$) (**Tabela 1**).

Tabela 1 - Efeito do género ao nível da perceção de justiça organizacional

	Género	N	Média	Desvio Padrão	t
Justiça Interpessoal	Masculino	32	12,1042	1,97917	$t(48) = 2,07^*$
	Feminino	18	10,7407	2,62356	
Justiça Informacional	Masculino	32	11,1771	2,09964	$t(48) = 3,34^*$
	Feminino	18	8,7778	3,13529	
Justiça Procedimental	Masculino	30	10,3444	2,75080	$t(46) = 1,71, n.s$
	Feminino	18	8,8889	3,01413	
Justiça Distributiva de Recompensas	Masculino	31	18,5484	5,04591	$t(47) = 2,69^*$
	Feminino	18	14,4889	5,15648	
Justiça Distributiva de Tarefas	Masculino	31	10,2043	2,58439	$t(47) = .38, n.s$
	Feminino	18	9,9444	1,81227	

H2: A hierarquia dos colaboradores influencia significativamente a Perceção de Justiça Organizacional

A análise exploratória de dados revelou não estarem garantidos os pressupostos da normalidade (Kolmogorov-Smirnov) e da homogeneidade (Shapiro-Wilk) para a realização de estatística paramétrica. Como tal, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis.

O teste de Kruskal-Wallis revela que existe não existe um efeito da hierarquia dos

colaboradores ao nível da justiça interpessoal ($x^2 (5) = 7,12, p > .05$), ao nível da justiça informacional ($x^2 (5) = 9,82, p > .05$), da justiça procedimental ($x^2 (5) = 2,84, p > .05$), ao nível da justiça distributiva de recompensa ($x^2 (5) = 4,67, p > .05$) e por fim ao nível da justiça distributiva de tarefas ($x^2 (5) = 6,69, p > .05$).

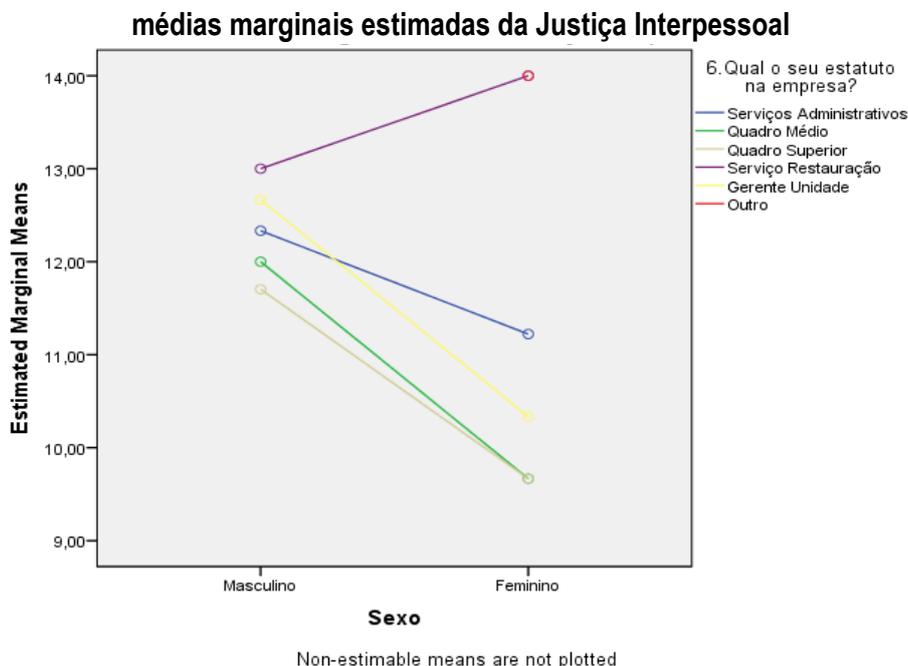
H3: A interação do género com a hierarquia influencia significativamente a Perceção de Justiça Organizacional dos Colaboradores

Mediante análise da Anova, constatamos que não existe um efeito principal do género dos participantes na perceção de justiça interpessoal ($F (1,35) = 2,13, p > .05$); não existe um efeito principal da hierarquia dos participantes na perceção de justiça interpessoal ($F (5,35) = 1,52, p > .05$) e por fim, não se verifica um efeito da interação entre o género dos participantes e da hierarquia ao nível da perceção de justiça interpessoal ($F (4,35) = 4,02, p > .05$) (**Tabela 2**) (**Gráfico 3**).

Tabela 2 - Estatística Descritiva

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Média	Desvio Padrão	N
Masculino	Serviços Administrativos	12,3333	2,88675	3
	Quadro Médio	12,0000	2,01843	10
	Quadro Superior	11,7037	1,75945	9
	Serviço Restauração	13,0000	1,10554	5
	Gerente Unidade	12,6667	.	1
	Total	12,1429	1,81541	28
Feminino	Serviços Administrativos	11,2222	2,63874	6
	Quadro Médio	9,6667	.	1
	Quadro Superior	9,6667	2,82843	7
	Serviço Restauração	14,0000	.	1
	Gerente Unidade	10,3333	1,41421	2
	Outro	14,0000	.	1
	Total	10,7407	2,62356	18
Total	Serviços Administrativos	11,5926	2,59689	9
	Quadro Médio	11,7879	2,04000	11
	Quadro Superior	10,8125	2,43727	16
	Serviço Restauração	13,1667	1,06979	6
	Gerente Unidade	11,1111	1,67774	3
	Outro	14,0000	.	1
	Total	11,5942	2,24864	46

Gráfico 3 - Anova - Género x Hierarquia na perceção de justiça interpessoal



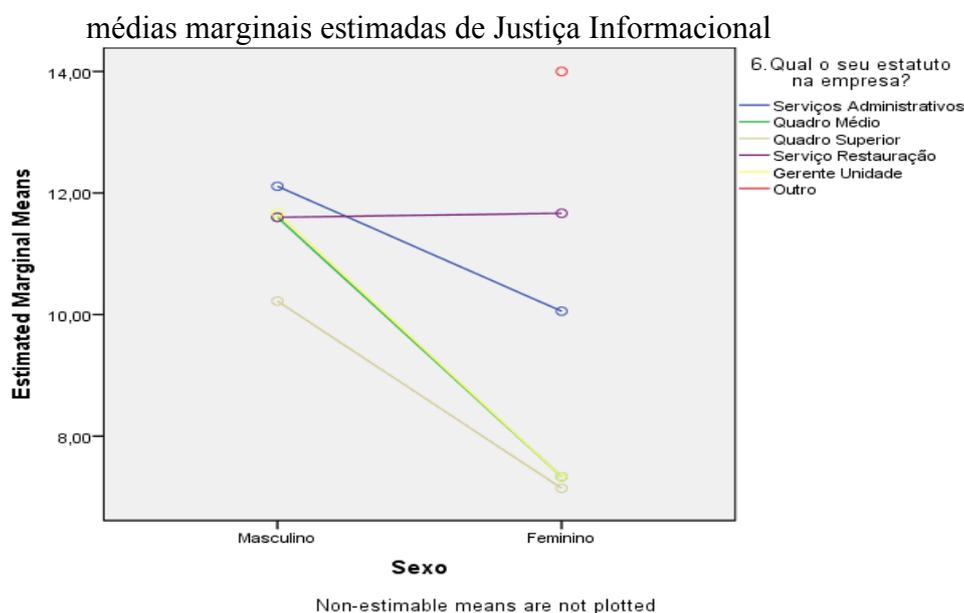
No que concerne à perceção de justiça informacional, verifica-se um efeito principal do género dos participantes ($F(1,35) = 6,88, p < .05$) e do estatuto ($F(5,35) = 2,53, p < .05$). No entanto, não se verifica um efeito estatisticamente significativo na interação entre o género e a hierarquia na perceção da justiça informacional ($F(4,35) = ,493, p > .05$) (Tabela 3) (Gráfico 4).

Tabela 3 - Estatística Descritiva

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Média	Desvio Padrão	N
Masculino	Serviços Administrativos	12,1111	2,45704	3
	Quadro Médio	11,6000	2,45352	10
	Quadro Superior	10,2222	2,21108	9
	Serviço Restauração	11,6000	1,29957	5
	Gerente Unidade	11,6667	.	1
	Total	11,2143	2,15875	28
Feminino	Serviços Administrativos	10,0556	2,93951	6
	Quadro Médio	7,3333	.	1
	Quadro Superior	7,1429	2,75451	7
	Serviço Restauração	11,6667	.	1
	Gerente Unidade	7,3333	2,82843	2
	Outro	14,0000	.	1

	Total	8,7778	3,13529	18
Total	Serviços Administrativos	10,7407	2,82242	9
	Quadro Médio	11,2121	2,65946	11
	Quadro Superior	8,8750	2,85158	16
	Serviço Restauração	11,6111	1,16269	6
	Gerente Unidade	8,7778	3,20301	3
	Outro	14,0000	.	1
	Total	10,2609	2,82048	46

Gráfico 4 - Anova- Género x Hierarquia – Perceção Justiça Informacional



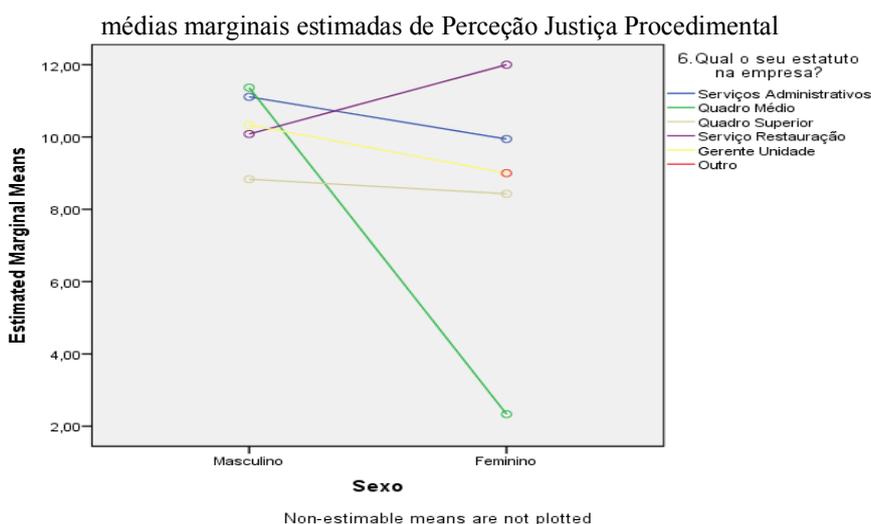
Na análise da perceção da justiça procedimental, não se verifica um efeito principal estatisticamente significativo do género dos participantes ($F(1,33)=3,03, p>.05$), do estatuto ($F(5,33)=1,42, p>.05$) e por fim na interação entre género e estatuto ($F(4,33)=2,29, p>.05$) (Tabela 4) (Gráfico 5)

Tabela 4 - Estatística Descritiva

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Mean	Std. Deviation	N
Masculino	Serviços Administrativos	11,1111	2,52396	3
	Quadro Médio	11,3667	2,85644	10
	Quadro Superior	8,8333	2,75451	8
	Serviço Restauração	10,0833	1,06719	4
	Gerente Unidade	10,3333	.	1
	Total	10,3205	2,63393	26
Feminino	Serviços Administrativos	9,9444	2,91675	6

	Quadro Médio	2,3333	.	1
	Quadro Superior	8,4286	2,91048	7
	Serviço Restauração	12,0000	.	1
	Gerente Unidade	9,0000	,47140	2
	Outro	9,0000	.	1
	Total	8,8889	3,01413	18
Total	Serviços Administrativos	10,3333	2,69258	9
	Quadro Médio	10,5455	3,84208	11
	Quadro Superior	8,6444	2,73271	15
	Serviço Restauração	10,4667	1,26051	5
	Gerente Unidade	9,4444	,83887	3
	Outro	9,0000	.	1
	Total	9,7348	2,85170	44

Gráfico 5 - Anova – Género vs Hierarquia – Perceção Justiça Procedimental



Seguindo a mesma tendência, um efeito principal estatisticamente significativo do género dos participantes na percepção da justiça distributiva de recompensas ($F(1,34)=2,82, p>.05$), do estatuto ($F(5,34)=,559, p>.05$) e por fim, na interação entre o género e o estatuto na percepção da justiça distributiva de recompensas ($F(4,34)=,427, p>.05$) (Tabela 5) (Gráfico 6).

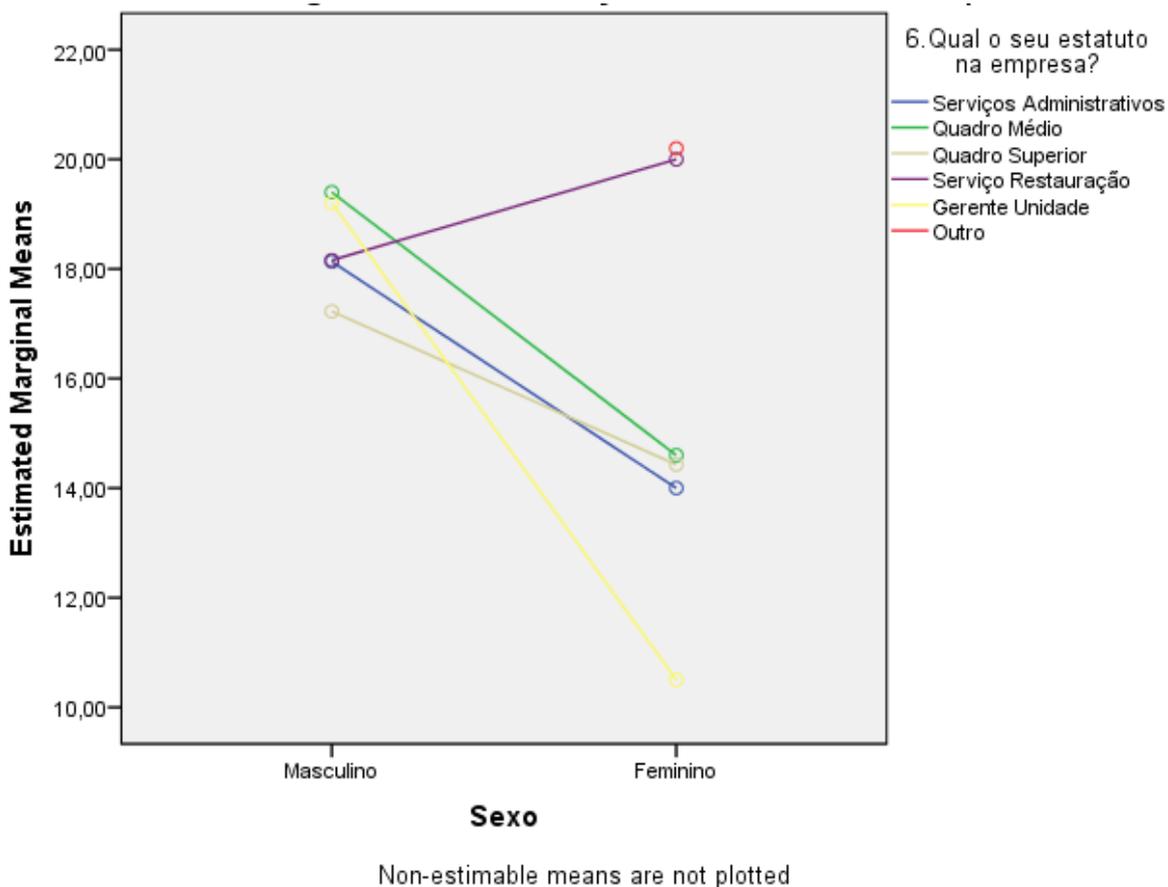
Tabela 5 - Estatística Descritiva.

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Mean	Std. Deviation	N
Masculino	Serviços Administrativos	18,1333	2,71539	3
	Quadro Médio	19,4000	5,65843	10

	Quadro Superior	17,2250	4,97127	8
	Serviço Restauração	18,1600	4,46632	5
	Gerente Unidade	19,2000	.	1
	Total	18,3778	4,71441	27
Feminino	Serviços Administrativos	14,0000	5,79379	6
	Quadro Médio	14,6000	.	1
	Quadro Superior	14,4286	4,25273	7
	Serviço Restauração	20,0000	.	1
	Gerente Unidade	10,5000	8,90955	2
	Outro	20,2000	.	1
	Total	14,4889	5,15648	18
Total	Serviços Administrativos	15,3778	5,20523	9
	Quadro Médio	18,9636	5,55973	11
	Quadro Superior	15,9200	4,71096	15
	Serviço Restauração	18,4667	4,06481	6
	Gerente Unidade	13,4000	8,05729	3
	Outro	20,2000	.	1
	Total	16,8222	5,20755	45

Gráfico 6 - Anova- Género vs Hierarquia – Perceção Justiça de Recompensas.

médias marginais estimadas de Justiça Distributiva de Recompensas



Por fim, não se verifica um efeito principal do género na perceção da justiça distributiva de tarefas ($F(1,34) = ,004, p > .05$), do estatuto ($F(5,34) = ,925, p > .05$) e da interação entre género e estatuto na perceção da justiça distributiva de tarefas ($F(4,34) = ,353, p > .05$) (Tabela 6) (Gráfico 7).

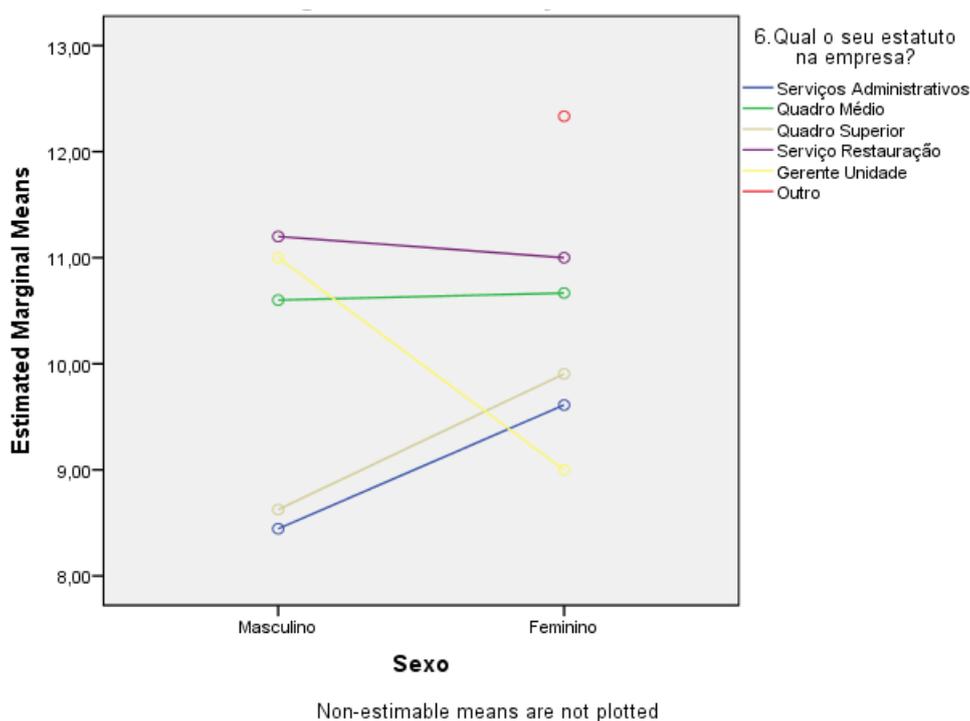
Tabela 6 - Estatística Descritiva.

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Mean	Std. Deviation	N
Masculino	Serviços Administrativos	8,4444	2,83497	3
	Quadro Médio	10,6000	2,85363	10
	Quadro Superior	8,6250	2,22138	8
	Serviço Restauração	11,2000	1,80432	5
	Gerente Unidade	11,0000	.	1
	Total	9,9012	2,56341	27
Feminino	Serviços Administrativos	9,6111	,74287	6
	Quadro Médio	10,6667	.	1
	Quadro Superior	9,9048	2,68545	7

	Serviço Restauração	11,0000	.	1
	Gerente Unidade	9,0000	,00000	2
	Outro	12,3333	.	1
	Total	9,9444	1,81227	18
Total	Serviços Administrativos	9,2222	1,64148	9
	Quadro Médio	10,6061	2,70727	11
	Quadro Superior	9,2222	2,44841	15
	Serviço Restauração	11,1667	1,61589	6
	Gerente Unidade	9,6667	1,15470	3
	Outro	12,3333	.	1
	Total	9,9185	2,26987	45

Gráfico 7 - Anova- Género vs Hierarquia – Perceção distribuição de tarefas.

médias marginais estimadas de Justiça Distributiva de Tarefas



H4: O género dos colaboradores influencia significativamente o estilo de Gestão de Conflitos

A análise exploratória de dados revelou estarem garantidos os pressupostos da normalidade (kolmogorov-Smirnov) e da homogeneidade (Shapiro-Wilk) para a realização de estatística paramétrica.

Como tal, verifica-se que **existem diferenças estatisticamente significativas entre**

homens e mulheres ao nível do estilo de gestão de conflitos “Evitamento” ($t(48) = 3,38, p < .05$). Sendo que, os homens possuem maior evitamento comparativamente às mulheres. Verifica-se, também, **uma diferença marginalmente significativa entre homens e mulheres ao nível do estilo de gestão de conflitos “Acomodação”** ($t(47) = 1,91, p < .10$), sendo que os homens tendem a ter valores mais elevados. Seguindo a mesma tendência, verifica-se uma **diferença marginalmente significativa entre homens e mulheres ao nível do “compromisso/concessão mútua”** ($t(47) = 1,85, p < .10$), pontuando os homens mais alto comparativamente às mulheres. Por outro lado, não se verificou um efeito do género dos participantes ao nível da “integração” ($t(47) = .95, p > .05$), bem como ao nível da “dominação” ($t(48) = -1,04, p > .05$) (**Tabela 7**)

Tabela 7 - Efeito do género dos participantes ao nível do estilo de gestão de conflitos.

	Género	N	Média	Desvio Padrão	t
Integração	Masculino	31	37,0553	2,95906	T (47) =, 95n.s
	Feminino	18	35,8333	6,12833	
Acomodação	Masculino	31	30,2473	3,11890	t(47)=1,91+
	Feminino	18	28,0556	4,91696	
Dominação	Masculino	32	13,5000	5,09117	t(48)=1,04n.s
	Feminino	18	15,0333	4,84792	
Evitamento	Masculino	32	29,0052	4,46582	t(48)=3,38*
	Feminino	18	24,0741	5,72953	
Compromisso/Concessão Mútua	Masculino	31	18,0806	2,08105	t(47)=1,85+
	Feminino	18	16,5694	3,66302	

H5: A hierarquia dos colaboradores influencia significativamente o estilo de Gestão de Conflitos

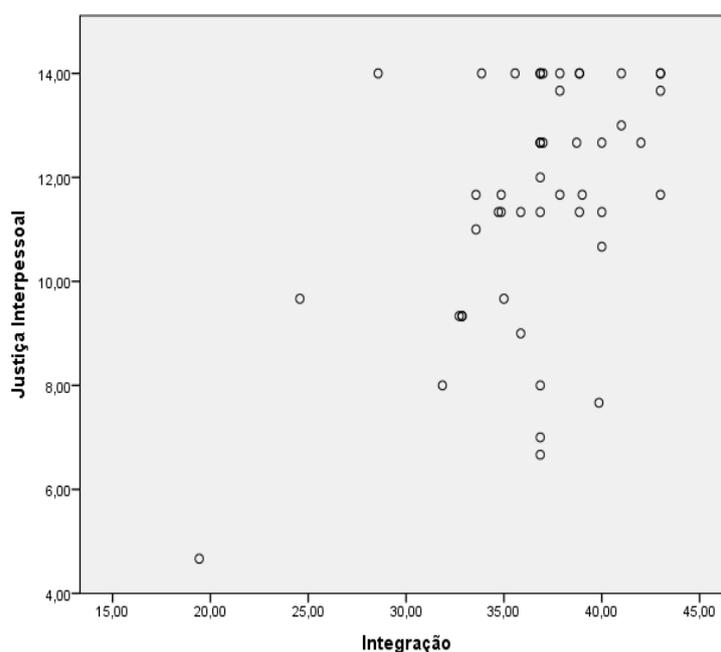
A análise exploratória de dados revelou não estarem garantidos os pressupostos da normalidade (kolmogorov-Smirnov) e da homogeneidade (Shapiro-Wilk) para a realização de estatística paramétrica. Como tal, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis.

Este revelou não existir um efeito estatisticamente significativo da hierarquia dos colaboradores da empresa ao nível do estilo de gestão de conflitos “Integração” ($\chi^2(5) = 6,80, p > .05$), “Acomodação” ($\chi^2(5) = 4,15, p > .05$), “Dominação” ($\chi^2(5) = 2,70, p > .05$), “Evitamento” ($\chi^2(5) = 2,41, p > .05$) e por fim, “Compromisso/concessão Mútua” ($\chi^2(5) = 4,45, p > .05$).

H6: A interação do género com a hierarquia influencia significativamente o estilo de Gestão de Conflitos.

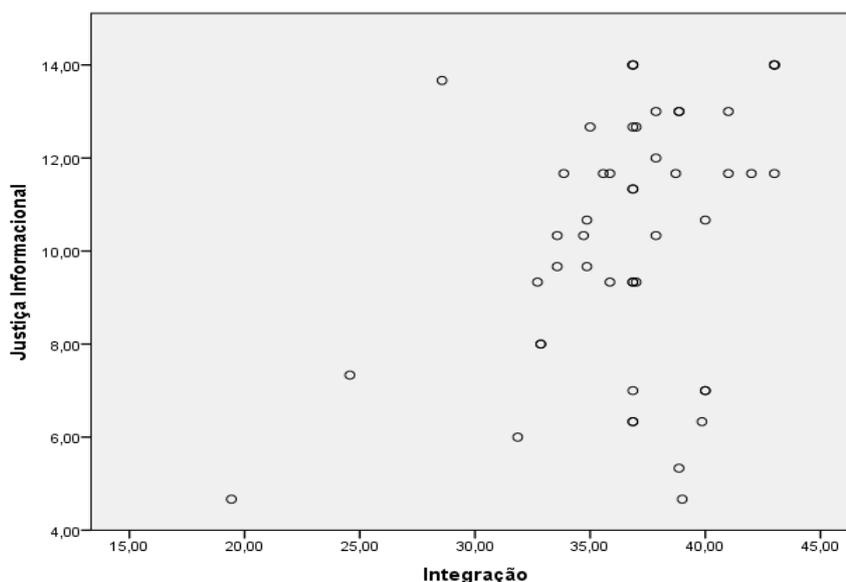
Existe uma correlação estatisticamente significativa entre componente de gestão de conflitos “integração” e a “justiça interpessoal” ($R_{sp} = ,402$, $p < .05$). Sendo que, maior capacidade de gestão de conflitos através da componente “Integração” está correlacionado com maior perceção de justiça interpessoal (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Correlação “Integração” vs “Justiça Interpessoal”



Verifica-se, também, uma correlação estatisticamente significativa entre a gestão de conflitos “integração” e a perceção de justiça informacional ($R_{sp}=,298$, $p<.05$). Sendo que, maior gestão de conflitos mediante integração está correlacionada com maior perceção de justiça informacional (**Gráfico 9**).

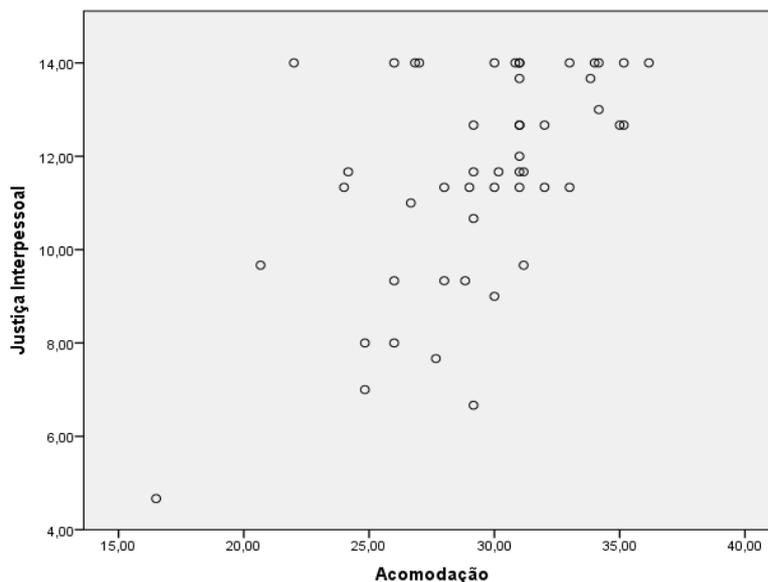
Gráfico 9 - Correlação “Integração” vs “Justiça informacional”



Por fim, não se verifica uma correlação estatisticamente significativa entre a gestão de conflitos “integração” e a justiça procedimental ($R_{sp}=,259$, $p>.05$), justiça distributiva de recompensas ($R_{sp}=,139$, $p>.05$) e por fim, com a justiça distributiva de tarefas ($R_{sp}=,190$, $p>.05$).

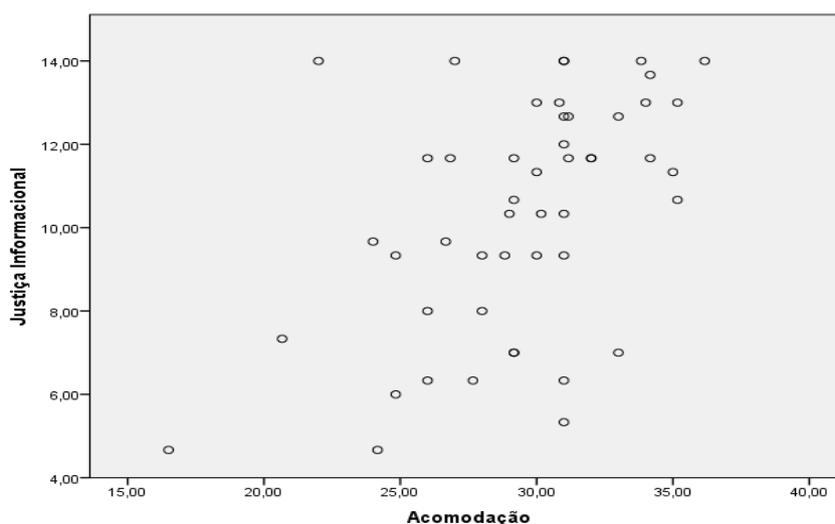
De seguida, verifica-se uma correlação entre o estilo de gestão de conflitos “acomodação” e a perceção de justiça interpessoal ($R_{sp}=,557$, $p<.001$). Sendo que, quando maior o estilo de gestão de conflitos “acomodação”, maior a perceção de justiça interpessoal (**Gráfico 10**).

Gráfico 10 - Correlação “Acomodação” vs Perceção Justiça Interpessoal”.



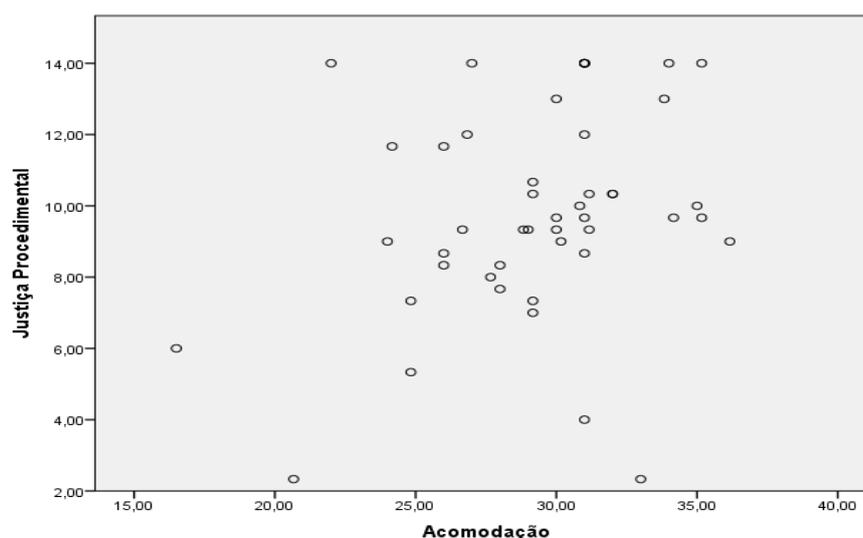
Verifica-se também, uma **correlação estatisticamente significativa entre o estilo de gestão de conflitos “Acomodação” e a percepção de “Justiça informacional”** ($R_{sp} = ,502$, $p < .001$). Sendo que, maior gestão de conflitos mediante “acomodação” está correlacionado com maior percepção de justiça informacional (**Gráfico 11**).

Gráfico 11 - Correlação “Acomodação” vs Perceção Justiça Informacional”



Por fim, verifica-se uma correlação estatisticamente significativa entre a gestão de conflitos “acomodação” e a perceção de justiça procedimental ($R_{sp} = ,290$, $p < .05$). Sendo que, maior gestão de conflitos mediante acomodação está correlacionado com maior perceção de justiça procedimental (**Gráfico 12**).

Gráfico 12 - Correlação “Acomodação” vs Perceção Justiça procedimental



Por fim, não se verifica uma correlação estatisticamente significativa entre a gestão de conflitos “Acomodação” e a perceção de justiça distributiva de recompensas ($R_{sp} = ,268$, $p > .05$) e, perceção de justiça distributiva de tarefas ($R_{sp} = ,134$, $p > .05$).

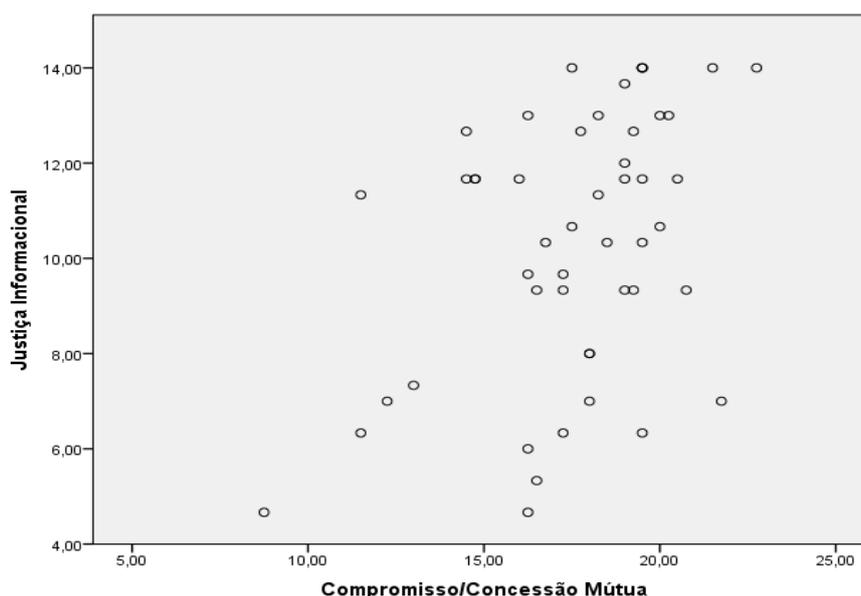
No que concerne à correlação entre o estilo de gestão de conflitos “dominação” e a perceção de justiça interpessoal, verifica-se que não existe uma correlação estatisticamente significativa ($R_{sp} = -,035$, $p > .05$), entre o estilo “dominação” e a perceção de “justiça informacional” ($R_{sp} = ,045$, $p > .05$); entre a “justiça procedimental” ($R_{sp} = -,036$, $p > .05$), “justiça distributiva de recompensas” ($R_{sp} = -,047$, $p > .05$) e por fim, entre o estilo de gestão de conflito “dominação e a perceção de “justiça distributiva de tarefas” ($R_{sp} = -,278$, $p > .05$).

Seguindo a mesma tendência, não se verifica uma correlação estatisticamente significativa entre o estilo de gestão de conflitos “evitamento” e a perceção de justiça interpessoal ($R_{sp} = -,162$, $p > .05$); perceção de justiça informacional ($R_{sp} = ,244$, $p > .05$),

justiça procedimental ($R_{sp}=,198, p>.05$), justiça distributiva de recompensas ($R_{sp}=,071, p>.05$) e por fim, justiça distributiva de tarefas ($R_{sp}=-,093, p>.05$).

Por fim, verifica-se uma correlação estatisticamente significativa entre o estilo de gestão de conflitos “compromisso/concessão mútua” e a perceção de justiça informacional ($R_{sp}=,389, p<.05$). Sendo que, maior estilo de gestão de conflitos através do compromisso/concessão mútua está correlacionado com maior perceção de justiça informacional (**Gráfico 13**).

Gráfico 13 - Correlação “Compromisso/Concessão Mútua” vs Perceção Justiça informacional



No entanto, não se verifica uma correlação estatisticamente significativa entre o estilo de gestão de conflitos “compromisso/concessão mútua” e a perceção de justiça interpessoal ($R_{sp}=,238, p>.05$), a perceção de justiça procedimental ($R_{sp}=,146, p>.05$), justiça distributiva de recompensas ($R_{sp}=,217, p>.05$) e por fim, justiça distributiva de tarefas ($R_{sp}=,015, p>.05$).

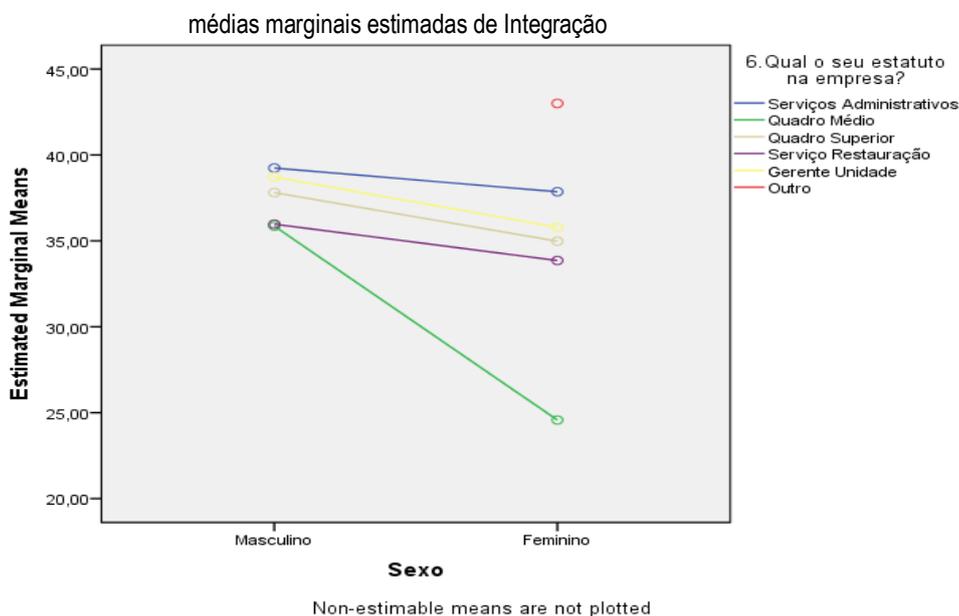
H7: Existe uma associação significativa entre a Perceção de Justiça Organizacional e os estilos de Gestão de Conflitos dos colaboradores.

Mediante análise do teste estatístico Anova, verifica-se que existe um efeito principal estatisticamente significativo do género dos participantes ao nível do estilo de gestão de conflitos “integração” $F(1,34) = 4,86, p < .05$, bem como do estatuto ao nível da gestão de conflitos “integração” $F(5,34) = 2,47, p > .05$. Por fim, não se verifica um efeito principal estatisticamente significativo da interação do género com a hierarquia ao nível do estilo de gestão de conflitos “integração” $F(4,34) = ,879, p > .05$ (**Tabela 8**) (**Gráfico 14**).

Tabela 8 - Estatística Descritiva

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Mean	Std. Deviation	N
Masculino	Serviços Administrativos	39,2381	3,58663	3
	Quadro Médio	35,8571	2,60788	9
	Quadro Superior	37,8095	2,29685	9
	Serviço Restauração	35,9714	4,95016	5
	Gerente Unidade	38,7143	.	1
	Total	37,0106	3,16994	27
Feminino	Serviços Administrativos	37,8571	3,47586	6
	Quadro Médio	24,5714	.	1
	Quadro Superior	34,9796	7,60926	7
	Serviço Restauração	33,8571	.	1
	Gerente Unidade	35,7857	4,34366	2
	Outro	43,0000	.	1
	Total	35,8333	6,12833	18
Total	Serviços Administrativos	38,3175	3,35317	9
	Quadro Médio	34,7286	4,33383	10
	Quadro Superior	36,5714	5,29870	16
	Serviço Restauração	35,6190	4,51091	6
	Gerente Unidade	36,7619	3,50607	3
	Outro	43,0000	.	1
	Total	36,5397	4,55943	45

Gráfico 14 - Anova – Género vs Hierarquia – estilo gestão de conflito “Integração”

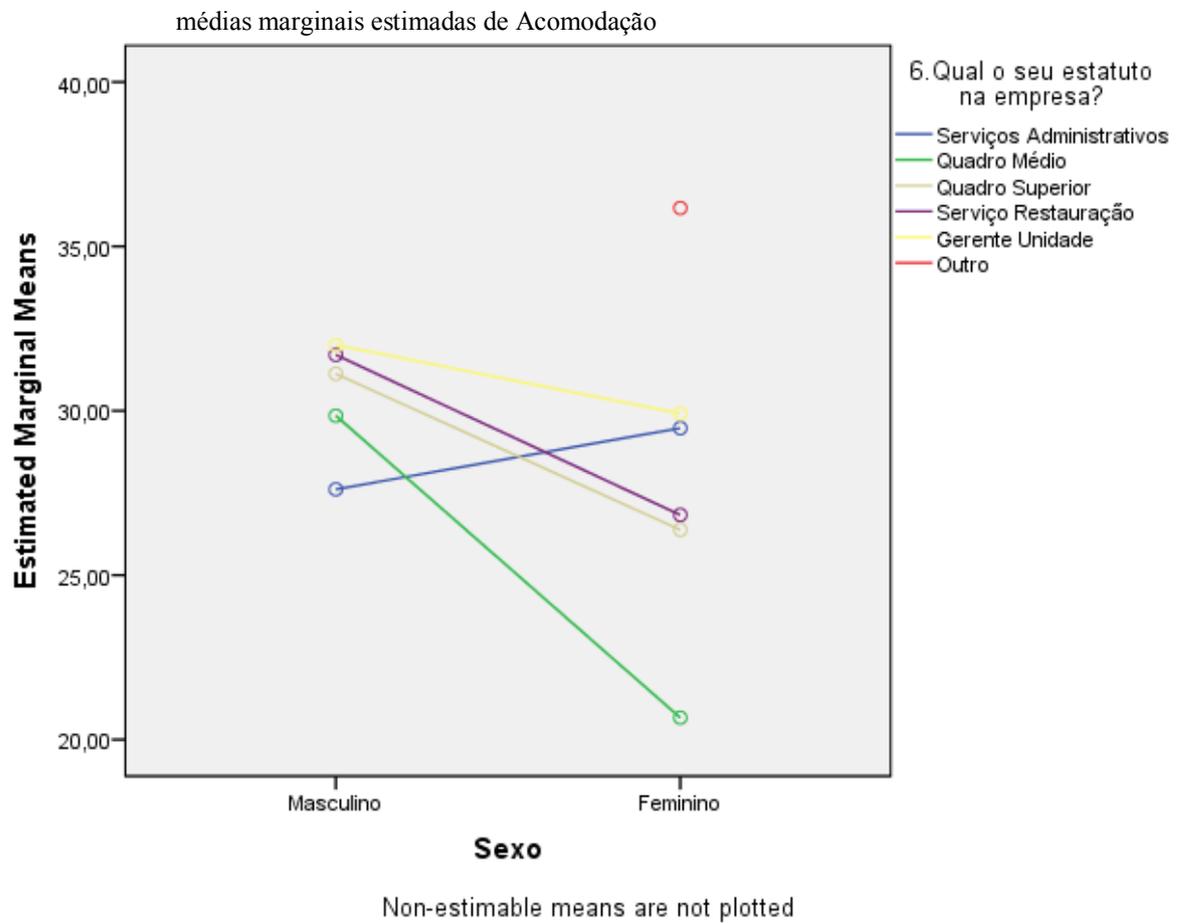


Na análise do estilo de gestão de conflitos “Acomodação”, verifica-se um efeito principal estatisticamente significativo do género dos participantes ($F(1,34)=5,73, p<.05$). No entanto, não se verifica um efeito principal estatisticamente significativo da hierarquia dos participantes ao nível do estilo de gestão de conflitos “Acomodação” ($F(5,34)=1,90, p>.05$) e na interação entre o género e a hierarquia ao nível do estilo de gestão de conflitos “Acomodação” ($F(4,34)=1,73, p>.05$) (Tabela 9) (Gráfico 15).

Tabela 9 - Tabela 4 – Estatística Descritiva - Dependent Variable: Acomodação

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Mean	Std. Deviation	N
Masculino	Serviços Administrativos	27,6111	4,87720	3
	Quadro Médio	29,8500	2,66371	10
	Quadro Superior	31,1250	2,49881	8
	Serviço Restauração	31,7000	3,99896	5
	Gerente Unidade	32,0000	.	1
	Total	30,4012	3,16642	27
Feminino	Serviços Administrativos	29,4722	3,93759	6
	Quadro Médio	20,6667	.	1
	Quadro Superior	26,3810	5,33309	7
	Serviço Restauração	26,8333	.	1
	Gerente Unidade	29,9167	1,53206	2
	Outro	36,1667	.	1
	Total	28,0556	4,91696	18
Total	Serviços Administrativos	28,8519	4,06240	9
	Quadro Médio	29,0152	3,74867	11
	Quadro Superior	28,9111	4,61660	15
	Serviço Restauração	30,8889	4,09155	6
	Gerente Unidade	30,6111	1,61876	3
	Outro	36,1667	.	1
	Total	29,4630	4,07628	45

Gráfico 15 - Anova – Género vs Hierarquia – Perceção estilo de conflito “Acomodação”

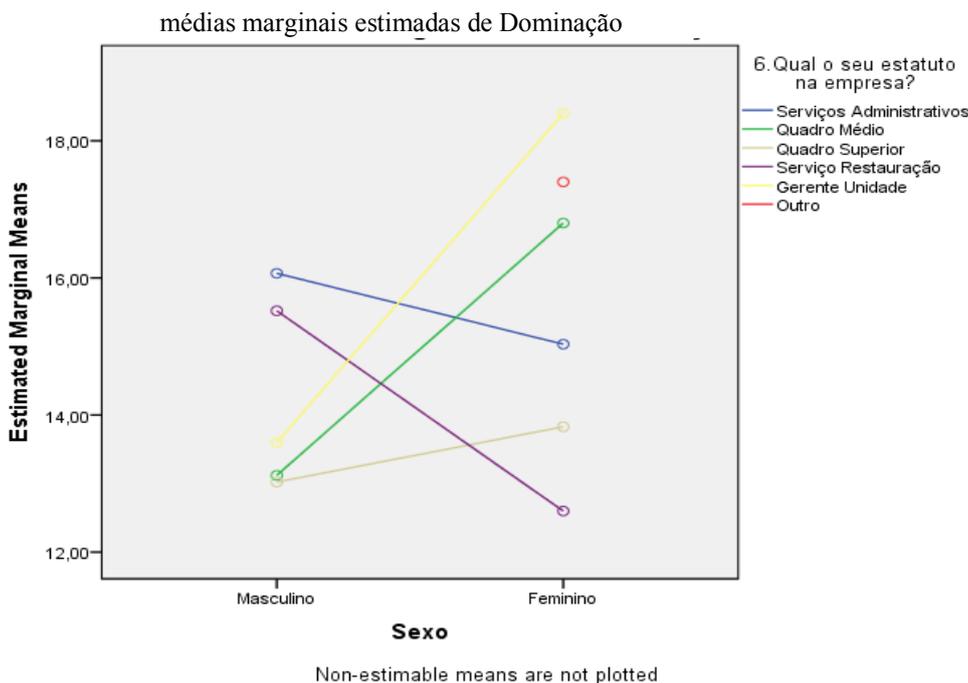


Na análise do estilo de conflito “dominação”, não existe um efeito principal estatisticamente significativo do género dos participantes ($F(1,35) = 2,201, p > .05$), da hierarquia ($F(5,35) = 2,251, p > .05$) e na interação do género com a hierarquia ($F(4,35) = 2,291, p > .05$) (Tabela 10) (Gráfico 16).

Tabela 10 – Estatística Descritiva

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Mean	Std. Deviation	N
Masculino	Serviços Administrativos	16,0667	9,52120	3
	Quadro Médio	13,1200	4,34327	10
	Quadro Superior	13,0222	6,10282	9
	Serviço Restauração	15,5200	4,63163	5
	Gerente Unidade	13,6000	.	1
	Total	13,8500	5,35789	28
Feminino	Serviços Administrativos	15,0333	6,07344	6
	Quadro Médio	16,8000	.	1
	Quadro Superior	13,8286	5,10089	7
	Serviço Restauração	12,6000	.	1
	Gerente Unidade	18,4000	3,39411	2
	Outro	17,4000	.	1
	Total	15,0333	4,84792	18
Total	Serviços Administrativos	15,3778	6,78118	9
	Quadro Médio	13,4545	4,26717	11
	Quadro Superior	13,3750	5,51743	16
	Serviço Restauração	15,0333	4,31076	6
	Gerente Unidade	16,8000	3,66606	3
	Outro	17,4000	.	1
	Total	14,3130	5,14236	46

Gráfico 16 - Anova – Género vs Hierarquia- Perceção estilo de conflito “dominação”

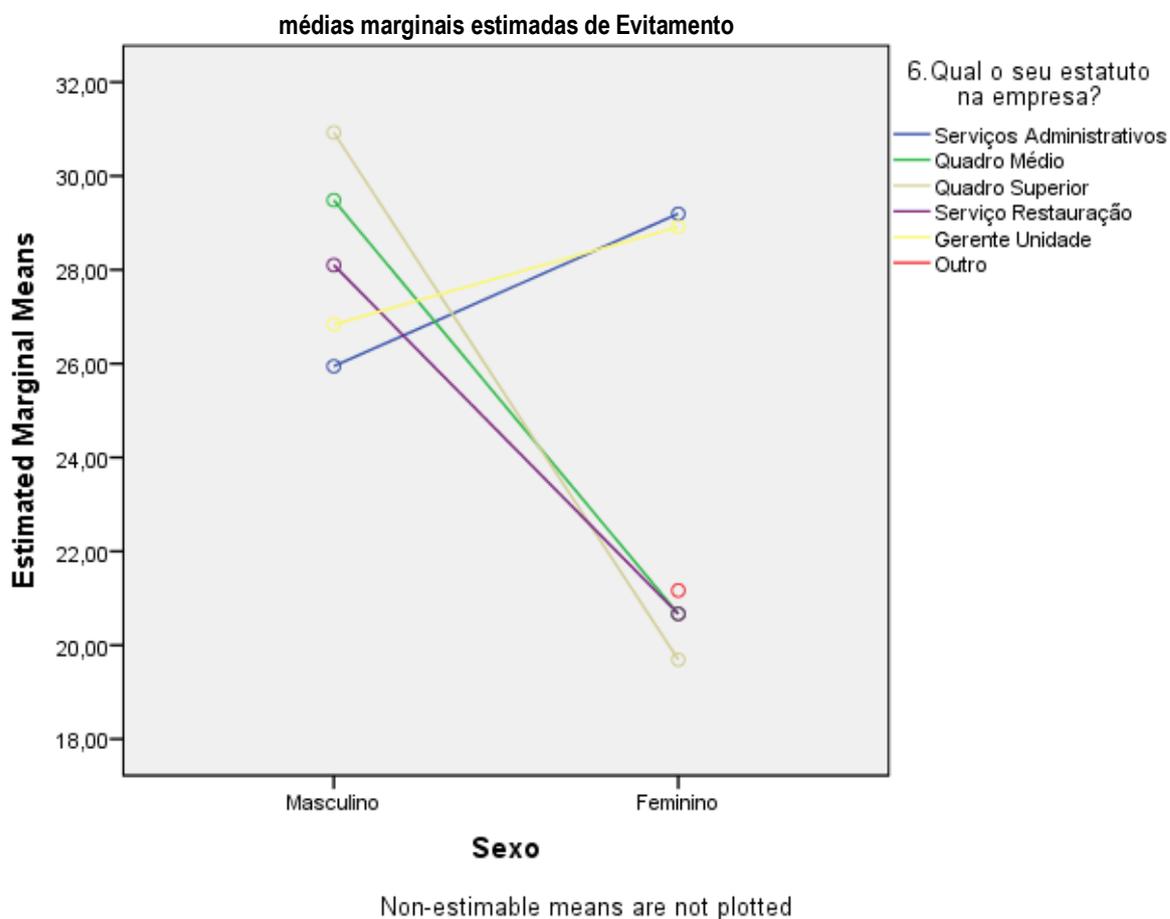


Na análise do estilo de gestão de conflitos “Evitamento”, constatamos um efeito principal estatisticamente significativo do género dos participantes ($F(1,35)=5,24, p<.05$), bem como um efeito principal estatisticamente significativo na interação do género com a hierarquia ao nível do estilo de conflito “evitamento” ($F(4,35)=4,03, p<.05$). Sendo que, são os participantes do género masculino e que desempenham funções nos quadros superiores que possuem valores mais altos no estilo de gestão de conflitos “evitamento”. Por outro lado, nas mulheres os valores mais altos verificam-se nos serviços administrativos. Por fim, não se verificou um efeito principal estatisticamente significativo da hierarquia no estilo de gestão de conflito “evitamento” ($F(5,35)=,560, p>.05$) (Tabela 11) (Gráfico 17).

Tabela 11 - Estatística Descritiva

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Mean	Std. Deviation	N
Masculino	Serviços Administrativos	25,9444	7,60908	3
	Quadro Médio	29,4833	5,12345	10
	Quadro Superior	30,9259	2,91799	9
	Serviço Restauração	28,1000	5,30540	5
	Gerente Unidade	26,8333	.	1
	Total	29,2262	4,72891	28
Feminino	Serviços Administrativos	29,1944	4,24057	6
	Quadro Médio	20,6667	.	1
	Quadro Superior	19,6905	3,98775	7
	Serviço Restauração	20,6667	.	1
	Gerente Unidade	28,9167	1,53206	2
	Outro	21,1667	.	1
	Total	24,0741	5,72953	18
Total	Serviços Administrativos	28,1111	5,32486	9
	Quadro Médio	28,6818	5,53998	11
	Quadro Superior	26,0104	6,63617	16
	Serviço Restauração	26,8611	5,63266	6
	Gerente Unidade	28,2222	1,61876	3
	Outro	21,1667	.	1
	Total	27,2101	5,68173	46

Gráfico 17 - Anova- Género vs Hierarquia- Estilo gestão de conflito “evitamento”



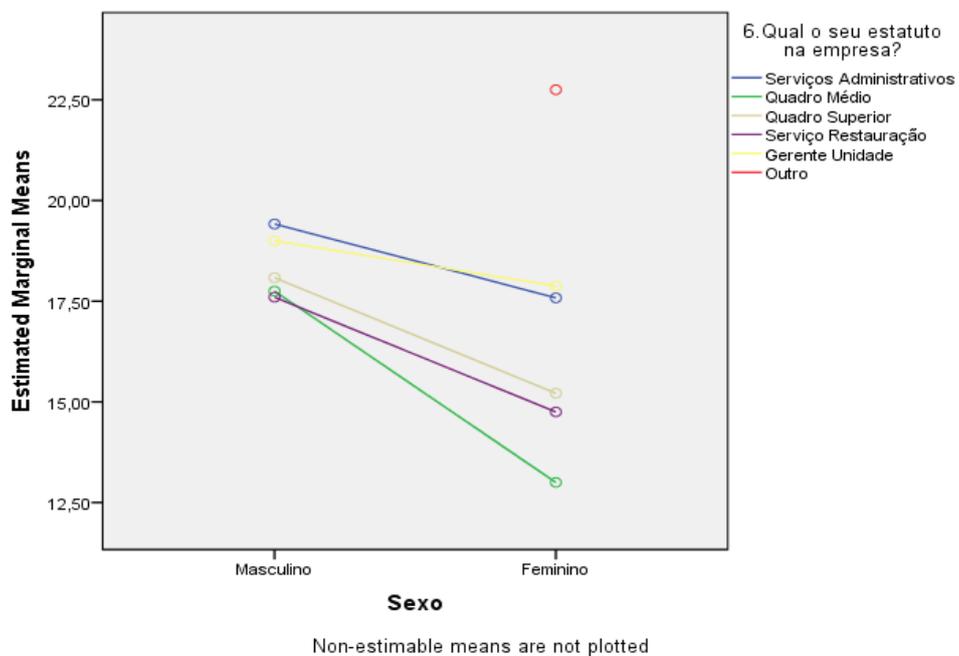
Por fim, na análise do estilo de gestão de conflito “compromisso/concessão mútua”, verifica-se um efeito principal estatisticamente significativo do género dos participantes ($F(1,34) = 4,99, p < .05$). Por outro lado, não se verifica um efeito estatisticamente significativo da hierarquia ($F(5,34) = 1,92, p > .05$) e na interação entre o género e a hierarquia ($F(4,34) = ,223, p > .05$) (Tabela 12) (Gráfico 18).

Tabela 12 - Estatística Descritiva

Género	6.Qual o seu estatuto na empresa?	Mean	Std. Deviation	N
Masculino	Serviços Administrativos	19,4167	1,70171	3
	Quadro Médio	17,7500	1,70018	9
	Quadro Superior	18,0833	2,91011	9
	Serviço Restauração	17,6000	2,27486	5
	Gerente Unidade	19,0000	.	1
	Total	18,0648	2,19877	27
Feminino	Serviços Administrativos	17,5833	3,25448	6
	Quadro Médio	13,0000	.	1
	Quadro Superior	15,2143	3,97237	7
	Serviço Restauração	14,7500	.	1
	Gerente Unidade	17,8750	1,94454	2
	Outro	22,7500	.	1
	Total	16,5694	3,66302	18
Total	Serviços Administrativos	18,1944	2,86077	9
	Quadro Médio	17,2750	2,19675	10
	Quadro Superior	16,8281	3,60407	16
	Serviço Restauração	17,1250	2,34387	6
	Gerente Unidade	18,2500	1,52069	3
	Outro	22,7500	.	1
	Total	17,4667	2,93083	45

Gráfico 18 - Anova – Género vs Hierarquia – Estilo gestão de conflito “Compromisso/concessão Mútua”

médias marginais estimadas de Compromisso / Concessão Mútua



Correlations

		Integração	Acomodaçã o	Dominaçã o	Evitamento	Compromisso/Con cessão Mútua	Justiça Interpessoal	Justiça Informacional	Justiça Procedimental	Justiça Distributiva de Recompensas	Justiça Distributiva de Tarefas
Spearman's rho	Integração	1,000	,469**	-,204	,346*	,256	,402**	,298*	,259	,139	,190
	Correlation Coefficient										
			,001	,160	,015	,075	,004	,037	,079	,346	,195
	Sig. (2-tailed)										
	N	49	48	49	49	49	49	49	47	48	48
	Acomodação	,469**	1,000	,017	,481**	,356*	,481**	,486**	,316*	,281	,129
	Correlation Coefficient										
			,001	,909	,000	,013	,000	,000	,031	,051	,376
	Sig. (2-tailed)										
	N	48	49	49	49	48	49	49	47	49	49
	Dominação	-,204	,017	1,000	,052	,276	-,034	,045	-,036	-,047	-,278
	Correlation Coefficient										
			,160	,909	,719	,055	,813	,755	,810	,747	,053
	Sig. (2-tailed)										
	N	49	49	50	50	49	50	50	48	49	49
	Evitamento	,346*	,481**	,052	1,000	,239	,162	,244	,198	,071	-,093
	Correlation Coefficient										
			,015	,000	,719	,099	,261	,087	,176	,630	,524
	Sig. (2-tailed)										
	N	49	49	50	50	49	50	50	48	49	49
Compromisso/Concessão Mútua	,256	,356*	,276	,239	1,000	,238	,389**	,146	,217	,015	
Correlation Coefficient											
		,075	,013	,055	,099	,100	,006	,327	,138	,919	
Sig. (2-tailed)											
N	49	48	49	49	49	49	49	47	48	48	
Justiça Interpessoal	,402**	,481**	-,034	,162	,238	1,000	,811**	,765**	,690**	,580**	
Correlation Coefficient											
		,004	,000	,813	,261	,100	,000	,000	,000	,000	
Sig. (2-tailed)											
N	49	49	50	50	49	50	50	48	49	49	
Justiça Informacional	,298*	,486**	,045	,244	,389**	,811**	1,000	,722**	,671**	,367**	
Correlation Coefficient											
		,037	,000	,755	,087	,006	,000	,000	,000	,009	
Sig. (2-tailed)											
N	49	49	50	50	49	50	50	48	49	49	
Justiça Procedimental	,259	,316*	-,036	,198	,146	,765**	,722**	1,000	,670**	,479**	
Correlation Coefficient											
		,079	,031	,810	,176	,327	,000	,000	,000	,001	
Sig. (2-tailed)											
N	47	47	48	48	47	48	48	48	47	47	
Justiça Distributiva de Recompensas	,139	,281	-,047	,071	,217	,690**	,671**	,670**	1,000	,596**	
Correlation Coefficient											
		,346	,051	,747	,630	,138	,000	,000	,000	,000	
Sig. (2-tailed)											
N	48	49	49	49	48	49	49	47	49	49	
Justiça Distributiva de Tarefas	,190	,129	-,278	-,093	,015	,580**	,367**	,479**	,596**	1,000	
Correlation Coefficient											
		,195	,376	,053	,524	,919	,000	,009	,001	,000	
Sig. (2-tailed)											
N	48	49	49	49	48	49	49	47	49	49	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

PARTE IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A redação da discussão de resultados de uma dissertação é um momento singular para o investigador, na medida em que delimita os últimos passos de uma trajetória percorrida, visando alcançar o objetivo geral proposto para o trabalho que foi analisar a relação entre o género e a hierarquia na Perceção e Justiça Organizacional e na Gestão de Conflitos, avaliando deste modo os efeitos dos mesmos.

Nesse sentido, para que conseguíssemos analisar e, simultaneamente, avaliar a relação entre o género e hierarquia na Perceção de Justiça Organizacional e na Gestão de Conflitos levantou-se um conjunto de hipóteses que iremos confrontar com os resultados apurados.

Relativamente à caracterização sociodemográfica do presente estudo chega-se à seguinte conclusão: a população é maioritariamente feminina, os indivíduos são maioritariamente detentores do ensino secundário e superior.

Em média, os inquiridos têm 43 anos e trabalham na empresa à 14 anos, contudo desempenham as atuais funções apenas há 13 anos. As funções são exercidas maioritariamente por quadros superiores.

Quando se analisa os dados, constata-se que a perceção de justiça organizacional é influenciada significativamente pelo género, no entanto, não se verificou uma correlação positivamente significativa com a hierarquia e entre a interação do género com a hierarquia.

Segundo Freedman e Phillips (1988), existe uma grande controvérsia sobre este tema já que os estudos são inconsistentes. Apesar disso, a justiça organizacional é um fenómeno multidimensional (Vaamonde, 2013), que determina em grande medida a presença de comportamentos organizacionais em favor da produtividade (Omar & Uribe-Delgado, 2011; Omar et al., 2007).

Uma das principais conclusões deste estudo é a constatação de que a perceção de justiça organizacional dos colaboradores depende apenas do género. Diferentes estudos referem que existem evidências que o género influi na perceção de justiça dos colaboradores, no entanto são as mulheres que revelam as principais evidências de perceção de justiça organizacional (Crain, 1994; Lee & Farh, 1999; Shultz, 1990).

Os resultados encontrados, no presente estudo, mostram que os colaboradores do género masculino possuem maior perceção ao nível da justiça interpessoal; ao nível da justiça informacional e ao nível da justiça distributiva de recompensas, comparativamente às mulheres. De sublinhar que os valores médios das perceções da justiça procedimental e a justiça distributiva de tarefas, dos

colaboradores género masculino são mais elevados do que dos colaboradores género feminino. O que nos leva a concluir que os colaboradores do género masculino revelam perceções de justiça organizacional mais elevadas que os colaboradores do género feminino.

Em consonância com os nossos dados, Sweeney e McFarlin (1997) referem que a justiça distributiva está mais relacionada com a satisfação dos trabalhadores do género masculino. Contudo, revelam que a justiça procedimental é mais significativa nas colaboradoras do género feminino, ou seja, é a forma como as pessoas percecionam a justiça nos processos de alocação (Konowsky, 2000).

Contrariamente aos nossos resultados Ansari, Moazzam, Jabeen, e Salman (2016) defendem que as perceções de justiça organizacional são mais elevadas em todas as dimensões no caso das mulheres do que dos homens. Sweeney e McFarlin (1997) sublinham, igualmente, que a justiça procedimental tem um papel mais relevante para as colaboradoras do género feminino.

Outros estudos argumentam que a justiça organizacional não difere em função do género dos colaboradores, uma vez que ambos os géneros percecionam a justiça de forma equivalente (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Hartman et al (1999) sustentam que as mulheres atribuem mais importância à dimensão distributiva, ao contrário os homens dão mais importância à dimensão procedimental, todavia os resultados não verificaram a hipótese.

Gomide (1999) evidencia, igualmente, a insignificância do género na perceção da justiça distributiva num estudo aplicado a 139.230 trabalhadores. Tal facto pode derivar da “homogeneidade dos valores, os efeitos do género podem não ser robustos nos nossos dias” (Lee & Farn, 1999, p. 141).

Conjugando a variável hierarquia dos colaboradores com a Perceção de Justiça Organizacional verificamos que os valores apresentados não são estatisticamente significativos.

Moorman (1991) demonstrou que os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores são diretamente influenciáveis pela forma como os superiores hierárquicos lidam com os procedimentos organizacionais, ou seja, quando um procedimento em particular é visto como injusto afeta o compromisso organizacional (Cohen-Charash & Spector, 2001), e, simultaneamente gera sentimentos de insatisfação no trabalho, baixa motivação no trabalho, falta de produtividade, absentismo e desejo de renunciar, assim como a confiança organizacional (Bidarian & Jafari, 2012).

Já Colquitt (2001) refere que existem fortes evidências que suportam a distinção da justiça procedimental da interaccional, defendendo mesmo que a não separação das mesmas pode esconder importantes diferenças.

No mesmo sentido, Meyer e Allen, (1984) e Mowday, Porter, e Steers, (1982) citados por

Eisenberger et al. (1986) referem que existe uma relação positiva entre a hierarquia e a perceção de justiça organizacional dos colaboradores, já que a perceção e, simultaneamente, a relação entre as duas partes tem influência na produtividade, absentismo e turnover. Desta forma, os colaboradores desenvolvem crenças relativamente à forma como a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar, caracterizando-se como predictoras positivas da satisfação no trabalho (Clay-Warner et al., 2005; Fields et al., 2000; Harvey & Haines III, 2005; Lawson et al., 2009; Suliman, 2007). No entanto, outros autores salientam que a falta de justiça interacional entre superior hierárquico e colaboradores aumenta as probabilidades de ocorrerem retaliações contra a organização (Greenberg, 2009).

No que se refere à interação do género com a hierarquia dos colaboradores, a análise inferencial evidenciou que todas as perceções de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) constituíram-se como predictoras negativas desse variável critério.

Ao contrário do nosso estudo, Lee e Farh (1999) encontraram uma relação estatisticamente significativa entre a justiça distributiva, o género e o superior hierárquico. Nesse estudo, as mulheres revelam uma relação mais forte entre a confiança e a justiça distributiva, o que sugere que a confiança na hierarquia aumenta, sobretudo nas colaboradoras do género feminino, quando estas consideram que receberam dividendos justos.

Um estudo outro conduzido por Stimpson, Neff, Jensen e Newby, (1991) conclui que as mulheres valorizam menos a justiça distributiva do que os homens e preocupam-se mais com a qualidade da interação com os seus chefes, ou seja, privilegiam a justiça interacional, privilegiam as relações e as responsabilidades comparativamente aos homens. Segundo os investigadores, esta atitude dos colaboradores pode estar relacionada com os papéis atribuídos pela sociedade ao longo de gerações (Lee, Pillutla & Law, 2000).

Já a nossa quarta hipótese teórica é corroborada parcialmente. Os resultados indicam que o género assume um efeito significativo face ao estilo de Gestão de Conflitos na dimensão “evitamento” e marginalmente nas dimensões “acomodação e compromisso/concessão mútua dos colaboradores”, não tendo qualquer correlação nas dimensões “integração e dominação”.

Os nossos resultados não são congruentes com os obtidos por outros autores, nomeadamente, Cunha (2008) que salienta que o comportamento de evitamento é mais consistente com o papel do género feminino. Jesuíno (1992) confirmou estes resultados, excetuando as mulheres gestoras.

Já Sutschek (2002), num estudo onde aplicou o ROCII para avaliar os estilos de gestão do conflito entre colegas, constatou que as mulheres utilizam os estilos de gestão de conflito por esta sequência: integração, compromisso, servilismo, evitamento e dominação. Os homens revelaram utilizar os estilos de gestão de conflito pela seguinte ordem: integração, compromisso, servilismo, dominação e evitação. Este estudo apresentou algumas limitações atendendo ao número de

participantes de cada género, o que dificultou as comparações realizadas (Monteiro, 2010).

Cole (1996) realizou um estudo sobre gestão de conflitos, constatando que o género masculino tem tendência a adotar um comportamento mais dominador, enquanto as mulheres optam por estilos de evitamento e concessão mútua (compromisso) (McIntyre, 2007). Apesar disso, no estudo de McIntyre, (2007), não foram encontradas quaisquer diferenças entre homens e mulheres na gestão de conflitos.

Por sua vez, Renwick (1977) também não encontrou qualquer associação significativa entre a forma como os homens e mulheres gerem o conflito. No mesmo sentido, França e Lourenço (2010) corroboram estes resultados.

Já Nicotera e Dorsey (2006, p.312) afirmam que “os estilos de conflito não são impulsionados pelo género (...) a procura por diferenças de género em comunicação organizacional e em conflito particularmente têm pouca expectativa de produzir quaisquer resultados significativos”.

Opinião semelhante têm Wall e Blum (1991), ao referirem que existem poucas hipóteses de correlação positiva entre a variável género e as estratégias de gestão de conflitos.

Outros estudos concluíram que, dependendo do instrumento aplicado, não são encontradas diferenças significativas entre homens e mulheres nos seus estilos de lidar com o conflito (Renwick, 1977). Hall (1969), após ter aplicado o Conflict Management Survey, também não encontrou quaisquer diferenças significativas entre homens e mulheres (McIntyre, 2007, p.302).

Porém, Dune (1989, p.1033) demonstrou que “as mulheres sentem-se menos confortáveis com tarefas associadas à gestão de conflitos do que os homens”.

Para Sonnert (1995), o modo como os colaboradores gerem os conflitos dividem-se em duas grandes categorias. Por um lado, o modelo de diferença que se baseia na teoria de que as mulheres se comportarem de forma diferente da dos homens, por outro lado, o modelo de deficit, que afirma que as mulheres são tratadas de maneira diferente.

A nossa quinta hipótese teórica não é corroborada. Os resultados indicam que as hierarquias dos colaboradores não assumem um efeito significativo face ao estilo de Gestão de Conflitos.

Os nossos dados são análogos apenas na dimensão “evitamento” com o estudo de Jesuíno (1992). Segundo este autor, a hierarquia associa-se negativamente com o estilo evitamento, sendo o único que se relaciona positivamente com a competição, colaboração e compromisso.

Contrariamente a este estudo, por exemplo, Rahim (2001) confirmou a existência de diferenças significativas entre as chefias e as cinco estratégias de gestão de conflitos. Este autor conclui que a forma como se lida com o conflito é influenciada pela relação hierárquica existente entre as partes em conflito, isto é, o papel de uma pessoa enquanto chefe, colega ou subordinado poderá influenciar o estilo para lidar com o conflito (Robbins, 1978; Rahim, 1986).

Outros autores argumentam que o conflito existe sobretudo devido à existência de hierarquias

(Pondy, 1967; Robbins, 1978 cit. por McIntyre, 2007).

Conjugando os indicadores: a interação do género com a hierarquia com o estilo de Gestão de Conflitos constatamos que não se verifica um efeito principal estatisticamente significativo da interação do género com a hierarquia ao nível do estilo de gestão de conflitos com as dimensões “integração”, “Acomodação”, “dominação”, “compromisso/concessão mútua”, apenas verificamos um efeito principal na dimensão “Evitamento”. Sendo que, são os participantes do género masculino e que desempenham funções nos quadros superiores que possuem valores mais altos no estilo de gestão de conflitos “evitamento”. Por outro lado, nas mulheres os valores mais altos verificam-se nos serviços administrativos. Por fim, não se verificou um efeito principal estatisticamente significativo da hierarquia no estilo de gestão de conflito “evitamento”.

Ao contrário do nosso estudo, a investigação de Rahim (1986) e McIntyre (1991) revelam que existem diferenças significativas nos estilos da gestão de conflito utilizados quer pelos chefes, quer pelos subordinados ou colegas. Ou seja, os gestores recorreram a estilos diferentes de gestão de conflitos consoante o colaborador com o qual está a interagir (homem ou mulher). Assim sendo, concluíram que o relacionamento com o superior hierárquico depende do género e condicionava o estilo utilizado pela pessoa envolvida no conflito.

Neff (1986) encontrou evidências que as mulheres usavam mais o estilo de concessão mútua com os seus superiores do que os homens. Nesse estudo não houve diferenças, relativamente ao género, quanto aos outros quatro estilos (McIntyre, 2007).

Para Cavalcanti (2006, p. 30), as principais causas dos conflitos estão relacionadas com a perceção da desvantagem que uma parte tem em relação aos aspetos do seu trabalho que dependem de outro, por exemplo, determinadas tarefas, recompensas, comunicação, entre outros, aliados às características pessoais de um indivíduo, devido à ausência de coordenação.

Por fim, no que diz respeito aos resultados encontrados sobre a hipótese “Existe uma associação significativa entre a Perceção de Justiça Organizacional e os estilos de Gestão de Conflitos dos colaboradores”, constatamos que apenas se verifica parcialmente.

Para Rahim, Magner e Shapiro (2000), existe claramente uma associação positiva entre as perceções de justiça, em que os colaboradores tendem a usar estilos cooperativos (integração, acomodação e compromisso), para a gestão de conflitos com os seus superiores. Na opinião dos autores, estas atitudes por partes dos colaboradores podem explicar-se, na medida em que os colaboradores optam pelo estilo cooperativo, quando sentem que o seu superior os trata de forma justa.

Greenberg (1990) acrescenta que existem evidências empíricas que alto grau de perceção de justiça no trabalho por parte dos colaboradores diminui o conflito. “O conhecimento pelos gestores dos principais antecedentes e consequentes dos julgamentos de justiça sobre os retornos

organizacionais, os processos decisórios e a própria qualidade das relações interpessoais pode ser usado como instrumento preventivo de relações de trabalho conflituosas” (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Tendo em conta o que tem sido descrito na literatura, podemos concluir que a justiça organizacional exerce um grande impacto nas relações entre trabalhadores e organizações e torna-se, simultaneamente, dissuasora do conflito, ou seja,

é o fenómeno que é resultado das trocas sociais no contexto do trabalho, e se verifica no campo das perceções. O indivíduo julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, conforme a avaliação que ele faz entre suas expectativas e as informações e os sentidos que ele capta do ambiente organizacional. (Ribeiro, 2008, pg.79)

PARTE V - Conclusão

De acordo com o exposto e de forma sucinta recordamos que as características pessoais e profissionais dos inquiridos tornaram-se preponderantes em alguns dos resultados obtidos.

Verificamos que as Perceções de Justiça Organizacional dos colaboradores são influenciados pelo:

* Género, nomeadamente, colaboradores homens. Os nossos resultados são antagónicos ao da literatura nesta área (Crain, 1994; Lee & Farh, 1999; Shultz, 1990). Segundo a maioria dos estudos, é o género feminino que apresenta um efeito significativo, ou seja, são as mulheres que revelam maior perceção da justiça organizacional do que os homens.

Do mesmo modo verificamos que o estilo de Gestão de Conflitos é influenciado pelo:

* Género, nomeadamente, colaboradores homens. Os nossos resultados são antagónicos ao da literatura nesta área. Segundo alguns estudos, é o género feminino que apresenta um efeito significativo, ou seja, o comportamento de evitamento é mais consistente com o papel do género feminino (Cunha, 2008). Outros estudos referem que existem poucas hipóteses de correlação positiva entre a variável género e as estratégias de gestão de conflitos (Wall & Blum, 1991).

Verificamos que as Perceções de Justiça Organizacional dos colaboradores não são influenciados:

* Pela hierarquia, estes dados não estão em consonância com alguns estudos (Moorman, 1991; Cohen-Charash & Spector, 2001). De acordo com estes autores, existe uma relação positiva entre a hierarquia e a perceção de justiça organizacional dos colaboradores.

* Pela interação do género com a hierarquia dos colaboradores. Diferentes autores encontraram uma relação estatisticamente significativa entre a justiça Organizacional, o género e o superior hierárquico (Lee & Farh, 1999).

Do mesmo modo verificamos que o estilo de Gestão de Conflitos não é influenciado:

* Pela hierarquia estes dados não estão em consonância com diferentes estudos, nomeadamente, de Rahim (2001) e McIntyre, (2007).

Conjugando os indicadores: no que se refere à interação do género com a hierarquia com o estilo de Gestão de Conflitos, constatamos que não se verifica um efeito principal estatisticamente significativo da interação do género com a hierarquia ao nível do estilo de gestão de conflitos com as dimensões “integração”, “Acomodação”, “dominação”, “compromisso/concessão mútua”, apenas verificamos um efeito principal na dimensão “Evitamento”. Sendo que, são os participantes do género masculino e que desempenham funções nos quadros superiores que possuem valores mais altos no estilo de gestão de conflitos “evitamento”. Por outro lado, nas mulheres, os valores mais altos verificam-se nos serviços administrativos. Por fim, não se verificou um efeito principal estatisticamente significativo da hierarquia no estilo de gestão de conflito “evitamento”

Finalmente, apenas foi encontrada correlação significativa parcial entre a Perceção de Justiça Organizacional e os estilos de Gestão de Conflitos dos colaboradores.

Parece-nos credível poder afirmar que a justiça organizacional tem o potencial de criar poderosos benefícios para as organizações e colaboradores, como sejam uma maior confiança e compromisso, melhor desempenho no trabalho, mais comportamentos de cidadania, melhoria na satisfação do cliente, maior satisfação no trabalho e diminuição de conflitos.

Face ao exposto, consideramos que foi possível cumprir os objetivos a que nos propusemos, porém, reconhecemos a existência de certas limitações, nomeadamente: a impossibilidade de comparação entre colaboradores com uma relação contratual de contrato a termo incerto vs. certo; tratar-se de apenas um estudo de caso dos colaboradores existentes na instituição.

Desta forma, pesquisas futuras poderiam aprofundar algumas questões não estudadas no trabalho que aqui se dá conta. Por exemplo, verificar a relação sociológica do homem como pilar basilar de um meio rural vs. meio urbano, constatando se ocorre a mesma casualidade em organizações com as mesmas características, mas integradas em diferentes meios.

Apesar das limitações que o trabalho possa apresentar, esperamos ter contribuído para estimular a investigação futura sobre o domínio em análise, sobretudo no contexto português onde se verifica grande escassez de estudos nesta matéria.

Referências

- Adams, J.,S. (1965). Inequity in social Exchange. In L.Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.2,pp 267-299). New York: *Academic Press*.
- Adams, J. S., & Jacobsen, P. R. (1964). Effects of wage inequities on work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 19-25.
- Amason, A., C .(1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.
- Assmar, E., M.,L., Ferreira, M.,C.,& Souto, S.,O.(2005).*Justiça organizacional: uma revisão crítica*. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 18(3),443-453.
- Bem, S., L. (1981). Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88, 354-364.
- Bies, R., J., & Shapiro, D., L. (1987). Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-21.
- Bowles, H., & Flynn, F. (2010). Gender and persistence in negotiation: a dyadic perspective. *Academy of Management Journal*, 53 (4), 769-787.
- Bowles, H., R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). *Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: sometimes it does hurt to ask*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 84-103.
- Coetzee, M.(2005). *The fairness of affirmative action: an organizational justice perspective Doctoral Thesis in Human Resources Management, order to obtain a doctoral degree, oriented by professor L P Vermeulen*. Retirado em. 7 de Janeiro de 2011 em <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005-130646/>.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ª edição. Coimbra: Edições Almedina.
- Crain, M. (1994). Gender and union organizing. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 227–248.

Cropanzano, R. (2001). *Justice in the workplace: from theory to practice* (2a ed., cap. 2, pp.160-238). Retirado em 25 de Maio de 2011 em http://books.google.pt/books/about/Justice_in_the_workplace.html?id=pWKXM78sUa8C&redir_esc=y.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 317–372). New York: Wiley.

Cunha, P., (2008). A diversidade de práticas na relação entre género, conflito e negociação. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais: Universidade Fernando Pessoa. Acedido a 19 de Novembro de 2009 em <http://hdl.handle.net/10284/898>.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6a ed., Cap.16, p.518). Lisboa: Editora RH.

Cunha, P., Silva, P., I., & Moreira, M. (2003). *Estilos de gestão de conflitos nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos*. Recursos Humanos Magazine, 29(4), 42-52.

De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory- based measure of conflict management: strategies in the workplace. *Journal of Organization Behavior*, 22, 645-668.

Deaux, K., & Major, B. (1987). Putting gender into context: an interactive model of gender- related behavior. *Psychological Review*, 92(3), 369-389.

Dreu, C., D. (1997). *Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue*. In Dreu, C., D & Vliert, E. Van de (eds.). *Using conflicts in organizations* (cap.1, pp.-9). Retirado em 28 de Maio de 2011 em http://books.google.com.br/books?id=OzDFwuWH5BMC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_s ummar y_r&cad=0#v=o nepa ge&q & f= fa lse.

Filenga, D., & Siqueira, M., M., M. (2006). *O impacto das percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional*. R. Adm, 41(4), 431-441.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (cap.1, pp.1-13). Retirado em 28 de Maio de 2011 em http://books.google.pt/books/about/Organizational_justice_and_human_resourc.html?id=-lAMyIsLLW0C&redir_esc=y.

Gerhart, B. (1990). Gender differences in current and starting salaries: the role of performance, college major, and Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia 59

- Gilligan, C.(1982). *In a different voice: psychological theory and women's development* (pp.5). Retirado em 5 de Maio de 2011 em <http://www.amazon.com/Different-Voice- Psychological l- Theor y- Develop me nt/dp /0674445449>.
- Greenberg, J.(1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Hobbes, T.(2008). *Leviathan* (Cap.1, pp. 4-30). Retirado em 3 de Outubro de 2011 em http://books.google.pt/books?id=-Q4nPYeps6MC&printsec=frontcover&hl=pt- PT&source=gbs_ge_ s ummar y_r &cad=0# v=o ne pa ge &q& f= fa lse.
- Hofsted, G.(2003). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental* (1o ed. Cap.1, pp.17, 19). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hottes, J., H., & Kanh, A. (1974). Sex differences in a mixed motive conflict situation. *Journal of Personality*, 42 (2), 260-275).
- Karambayya, R., Brett, J.,& Lytle. A. (1992). Effects of formal authority and experience on third-party roles, outcomes, and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 35(2),426-438.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Kray, L. J., & Thompson, L. (2005). Gender stereotypes and negotiation performance: an examination of theory and research. *Research in Organizational Behaviour*, 26, 103- 182.
- Kray, L., J., & Galinsky, A., D. (2002). *Reversing the gender gap in negotiations: an exploration of stereotype regeneration*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(2),386-409.
- Krosnick, J.,A. (1999).Survey research. *Annual Review of Psychology*,50, 537-567.
- Lee, C., Pillutia, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender, and organizational justice. *Journal of Management*, 26, 685–704.
- Lee,C. & Farh, J., L.(1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational*

- Maccoby, E., E. (1988). *Gender as a social category*. *Developmental Psychology*, 24, 755- 765.
- Maccoby, E., E., & Jacklin, C., N. (1974). *The psychology of sex differences* (Vol.1, cap.1, pp.1-13). Retirado em 5 de Maio de 2011 em http://books.google.pt/books?id=6hzsWwz1aLAC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- McYntyre, S. E. (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais*. *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305. Acedido em 12 de Novembro de 2009 em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/v25n2/v25n2a09.pdf>.
- Moreira, R. B., & Cunha, P. (2007). *Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional?* Acedido a 19 de Novembro de 2009 em <http://hdl.handle.net/10284/443>.
- Musser, S. J. (1982). *A model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stake conflicts*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 29, 257-269.
- Oskamp, S., J., & Perlman, D. (1965). Factors affecting cooperation in a prisoner's dilemma game. *Journal of Conflict Resolution*, 9(3), 359-374.
- Pelled, L., H., Eisenhart, K., M. & Xin, K., R. (1999). *Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance*. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (3a edição, Cap. IV, pp.300-319). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Phillips, E., & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: what works? *California Management Review*, 21 (4), 76-83.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement* (1a ed. Cap. 1, pp. 4-15). New York: Random House.

- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3rd ed., cap.1, pp.1-17). Retirado em 25 de Maio de 2011 em <http://www.amazon.com/Managing-Conflict-in-Organizations-A-fza-l-ur-Ra-hi-m/dp/1567202624>.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9-31.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), 79-86.
- Rahim, M., A.(1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26,368-376.
- Rahim, M., A., & Bonoma, T., V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rawls, J. A.(1971). *A theory of justice* (cap.1, pp.3-8). Retirado em 25 de Maio de 2001 em <http://www.amazon.com/Theory-of-Justice-John-Rawls/dp/0674000781>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). *A perceção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro*. RAC, 8 (1), 151-177.
- Rego, A. (2001). *Percepções de justiça – Estudo de dimensionalização com professores do ensino superior*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17(2),119-131.
- Robbins, S. P. (1978). “Conflict management” and “conflict resolution” are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.

- Skarlick, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Justice of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Statham, A. (1987). *The gender model revisited: differences in the management styles of men and women*. Sex Roles, 16, 409-429.
- Stimpson, D., Neff, W., Jensen, L., C., & Newby, T. (1991). The caring morality and gender differences. *Psychological Reports*, 69, 407-414.
- Stuhlmacher, A. F., & Walters, A. E. (1999). *Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 52(3), 653-677.
- Sweeney, P., D. & McFarlin, D., B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (1), 83-98.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update (2a ed.). *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274. (Original publicado em 1976).
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Tyler, T., R. (2006). *Why people obey the law* (cap. 4, pp.3-6). Retirado em 25 de Maio de 2011 em [http://books.google.pt/books/about/Why people obey the law.html?id=77G9sC_o_MKIC&redir_esc=y](http://books.google.pt/books/about/Why_people_obey_the_law.html?id=77G9sC_o_MKIC&redir_esc=y).
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice*. In J. Carroll (Ed.), *Advances in applied social psychology: Business settings* (pp. 77–98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., & Meyer, L. L. (1998). *Gender and negotiator competitiveness: a meta-Analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-29.
- Weider-Hatfield, D. (1988). *Assessing the Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI- II)*. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 350-366.
- Witt, L., A. & Nye, L., G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910-917.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Consentimento Informado

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Programa de Dissertação de Mestrado do Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e têm unicamente fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação à sua posição. Não há respostas certas ou erradas.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um **X** o seu grau de concordância nessa afirmação. Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um **X** a sua nova resposta.

Por favor responda a **todas** as questões.

APÊNDICE 2: Dados demográficos

Dados Demográficos:

1. Género

Feminino

Masculino

2. Idade: _____ anos.

3. Habilitações Literárias:

Até ao 9º ano

Até ao 12º ou equivalente

Licenciatura / Mestrado / Doutoramento

4. Há quanto tempo trabalha na empresa? _____ anos.

5. Há quanto tempo desempenha a sua função actual? _____ anos.

6. Qual é o seu estatuto na empresa?

Serviços Administrativos

Quadro Médio

Quadro Superior

Serviço de Restauração

Gerente de Unidade

ANEXOS

ANEXO 1: Rahim: Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II)- Forma A

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo Ligeirament e	4 Não concordo, nem discordo	5 Concordo Ligeirament e	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
--	-----------------------------	---	---	---	-----------------------------	--

	1	2	3	4	5	6	7
1. Tento investigar os assuntos com os meus superiores de modo a encontrar uma solução aceitável para ambos.							
2. Geralmente tento corresponder às necessidades dos meus superiores.							
3. Evito ser o centro das atenções e tento guardar o meu conflito com os meus superiores para mim.							
4. Tento integrar as minhas ideias com as dos meus superiores, para encontrar uma decisão em conjunto.							
5. Trabalho com os meus superiores para encontrar soluções para os problemas que satisfaçam as expectativas de todos.							
6. Habitualmente evito discutir com os meus superiores sobre as minhas diferenças de opinião.							
7. Tento encontrar um meio-termo para resolver os impasses com os meus superiores.							
8. Recorro à minha influência para obter aceitação das minhas ideias, por parte dos meus superiores.							
9. Utilizo a autoridade que tenho para tomar decisões a meu favor, por parte dos meus superiores.							
10. Habitualmente acolho as vontades dos meus superiores.							
11. Submeto-me às vontades dos meus superiores.							
12. Troco informação actual com os meus superiores para resolvermos problemas em conjunto.							

	1	2	3	4	5	6	7
13. Habitualmente concedo apoios aos meus superiores.							
14. Costumo propor soluções de meio-termo para resolver impasses com os meus superiores.							
15. Negoceio com os meus superiores para que se alcance um compromisso.							
16. Tento manter-me afastado(a) de desacordos ou conflitos com os meus superiores.							
17. Evito confrontos com os meus superiores.							
18. Recorro à minha perícia para tomar decisões a meu favor, com os meus superiores.							
19. Frequentemente acompanho as sugestões dos meus superiores.							
20. Para estabelecer compromissos, recorro à estratégia de “dar e receber” com os meus superiores.							
21. Geralmente mantenho-me inflexível na minha perspectiva dos assuntos, com os meus superiores.							
22. Tento clarificar todas as preocupações, para que os assuntos possam ser resolvidos da melhor forma possível com os meus superiores.							
23. Colaboro com os meus superiores para alcançar decisões aceitáveis para todos.							
24. Tento satisfazer as expectativas dos meus superiores.							
25. Por vezes recorro ao meu poder para ganhar numa situação competitiva, com os meus superiores.							
26. Tento manter o desacordo ou conflito com os meus superiores para mim próprio(a), por forma, a evitar ressentimentos.							
27. Evito trocas de opinião desagradáveis com os meus superiores.							
28. Trabalho com os meus superiores para o entendimento correcto dos problemas.							

ANEXO 2: Questionário de Perceção de Justiça Organizacional

1	2	3	4	5	6
É Completamente Falsa	Na maior parte é Falsa	É um pouco falsa	É um pouco Verdadeira	Na maior parte é verdadeira	É completamente verdadeira

	1	2	3	4	5	6
1. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.						
2. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.						
3. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.						
4. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.						
5. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.						
6. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações dessas decisões.						
7. Os critérios usados para as promoções são justos.						
8. Os procedimentos da minha organização asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.						
9. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os colaboradores.						
10. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.						
11. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.						
12. Considerando o stress e pressões da minha actividade profissional, as recompensas que recebo são justas.						

13. Tendo em conta a correcção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.						
14. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.						
15. O volume de trabalho que me tem sido distribuído é justo.						
16. As tarefas que me são atribuídas são justas.						
17. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que são exigidas.						