



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

João de Sá Ferreira da Silva

A Justiça organizacional como potencial geradora de conflito

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação

Professor Doutor João Ribeiro

Abril de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: João de Sá Ferreira da Silva

Endereço eletrónico: joaosasilva21@gmail.com

Telefone: 910 300 338

Número do Cartão de Cidadão: 13504290

Título da Tese:

A justiça organizacional como potencial geradora de conflito

Orientadores:

Professor Doutor João Leite Ribeiro

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado:

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem o apoio e colaboração de algumas pessoas as quais endereço os meus sinceros agradecimentos.

Ao Professor Doutor João Leite Ribeiro, pela sua orientação e apoio incondicional. Sem o seu conhecimento, boa disposição e incentivo todo o processo ter-se-ia tornado muito mais complexo.

Aos CEO's das empresas que participaram neste estudo, não apenas por terem aceitado fazer parte desta investigação, mas também pela disponibilidade demonstrada e por terem facilitado junto dos seus colaboradores, todo o processo de recolha de dados.

Aos colaboradores das organizações que aceitaram participar nesta investigação.

Por último, estando ciente que sozinho não seria possível, queria deixar também os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que me apoiaram e acompanharam neste desafio.

Resumo

O estudo da justiça organizacional e a sua relação com o conflito constitui um tema relevante na medida em que pode ajudar a fornecer pistas importantes para a melhoria do desempenho das organizações. Este estudo teve como principal objetivo contribuir para o esclarecimento do papel destes dois fenómenos e da sua inter-relação no âmbito das relações dentro das organizações.

Foram analisados dados de quatro empresas do setor têxtil da zona norte de Portugal, num total de 139 inquiridos, maioritariamente mulheres (84%) operárias fabris (88%).

Os dados foram tratados segundo o método quantitativo, com um desenho transversal, observacional e analítico.

Os resultados apontam para uma prevalência do conflito de 26.7% destacando-se o conflito do tipo socio-afetivo. O impacto do conflito é particularmente negativo em relação ao interlocutor, principalmente se este for o superior hierárquico. Neste caso o impacto não só é mais elevado como transversal às dimensões laboral e pessoal. O sentido de justiça organizacional percecionado pelos trabalhadores parece estar ligado à relação que é estabelecida com o superior hierárquico e à forma como este opera dentro da organização. Foi encontrada uma relação importante entre conflito e justiça organizacional. Os inquiridos que reportaram conflitos apresentaram, em média, uma perceção mais baixa de justiça organizacional a todos os níveis: informacional, procedimental e distributiva (recompensas e tarefas), sendo esta a principal conclusão deste estudo.

Estudos futuros poderão abordar a relação entre conflito e liderança nas organizações, nomeadamente ao nível do impacto das características do líder ou alargar o espectro de recolha de dados a outros setores.

Palavras-Chave: Justiça organizacional, conflito, liderança

Abstract

Organizational justice and its relation with conflict remains a relevant matter that can help provide important clues to improve the organization's performance.

This study aimed to contribute to clarify the role of these two phenomena and their interrelationship in work relations inside organizations.

Data was constituted by 139 fabric workers from four different companies located in the north of Portugal. Most of the workers were women (84%) and factory workers (88%).

Data analysis was performed with quantitative methods. Study design was cross-sectional, observational and analytic.

Results indicate a conflict prevalence of 26.7%, particularly related to relationship conflict.

Conflict impact is especially negative when relating to conflict's direct intervenient, particularly when it comes to the hierarchical superior. In this case, not only the impact is high, but also extensive to personal and professional dimensions. The perceived sense of organizational justice seems to be related with the way each CEO operates inside the organization. An important relation between conflict and organizational justice was found. Respondents who reported conflicts scored lower on average perception of organizational justice at all levels: informational, procedural and distributive (rewards and tasks) which is the main conclusion of this study.

Future studies could investigate the relation between conflict and leadership in organizations, namely on the impact of leader characteristics or to broad the sample range to data from other type of industry sectors.

Key-Words: Organizational justice, conflict, leadership

Lista de abreviaturas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

JD - Justiça Distributiva

CEO - *Chief Executive Officer*

Índice

Introdução.....	9
I - Enquadramento teórico.....	4
1. Justiça organizacional.....	4
1.1. Justiça distributiva.....	6
1.1.1. Injustiça distributiva.....	13
1.1.2. Princípios inerentes à justiça distributiva.....	14
1.2. Justiça procedimental.....	15
1.3. Justiça interacional.....	17
1.4. O impacto das dimensões da justiça organizacional no desempenho organizacional.....	18
2. A gestão de recursos humanos e a justiça organizacional.....	19
3. O conflito segundo diferentes correntes de pensamento.....	23
3.1. O conflito nas organizações.....	25
3.2. A génese do conflito.....	27
3.3. Tipologia dos conflitos.....	28
3.4. A relação supervisor subordinado.....	30
3.5. Relações de poder.....	33
3.6. Gestão do conflito.....	34
4. Conflito e justiça organizacional.....	36
II – Estudo Empírico.....	38
1. Metodologia.....	38
1.1. Posicionamento metodológico.....	38
1.2. Método e instrumento de recolha de dados.....	39
1.3. Procedimento.....	41
1.4. Caracterização das empresas participantes no estudo.....	45
1.5. Objetivo geral, objetivos específicos e operacionalização de variáveis.....	46
1.6. Métodos de análise de dados.....	47
2. Resultados.....	48
2.1. Análises exploratórias.....	48
2.2. Análises inferenciais.....	53
2.3. Reflexão sumária sobre as entrevistas.....	60

3. Discussão dos resultados	62
3.1. Implicações para a prática.....	71
4. Conclusão.....	72
5. Referências Bibliográficas.....	76
Apêndice 1: Questionário	89
Apêndice 2: Guião da Entrevista.....	93

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões da justiça organizacional.....	5
Tabela 2: Operacionalização da teoria da equidade	11
Tabela 3: Respostas perante a iniquidade	12
Tabela 4: Regras de justiça procedimental	16
Tabela 5: Dados relativos à recolha de questionários.....	49
Tabela 6: Habilitações escolares	50
Tabela 7: Idade e antiguidade	51
Tabela 8: Frequência de conflito	52
Tabela 9: Tipos de conflito (Jehn, 1995)	54
Tabela 10: Dimensões de justiça organizacional.....	55
Tabela 11: Comparação das dimensões de justiça organizacional por conflito	56
Tabela 12: Comparação das dimensões de justiça organizacional por interveniente do conflito	56
Tabela 13: Correlação entre as dimensões de justiça organizacional e o impacto do conflito	57
Tabela 14: Comparação do impacto do conflito por interveniente do conflito.....	58
Tabela 15: Questões e objetivos da entrevista	61
Tabela 16: Excertos das entrevistas aos CEO's.....	61

Índice de Figuras

Figura 1: Género dos participantes.....	49
Figura 2: Ocupação dos inquiridos da amostra.....	50
Figura 3: Salário dos inquiridos da amostra.....	51
Figura 4: Impacto do conflito	53
Figura 5: Distribuição do impacto do conflito (%) por tipo e interveniente do conflito	60

Introdução

O mundo, mas em particular o mundo do trabalho, tem sofrido múltiplas transformações nas últimas décadas devidas a alterações ao nível social, político, económico, tecnológico e cultural. Neste sentido um dos grandes pontos de viragem na linha de pensamento, foi deixar de ver o homem dentro da organização, apenas como mero prestador de esforço físico (Pereira, Coutinho & Johan, 2009). Este deixava de ser apenas uma peça integrante de uma grande máquina que é a organização, passando a ser valorizado como pessoa com competências, capacidade de inovação e resolução de problemas, ganhando desta forma ainda mais valor estratégico para as empresas. Esta transformação na maneira de olhar para os colaboradores, deve-se em parte à grande competitividade do mercado, exigindo das organizações uma reestruturação dos seus modelos de gestão por forma a se adaptarem e assim tornarem-se sustentáveis e competitivas (Gracioli, 2005).

O elemento primordial das organizações é portanto o seu capital humano, com características difíceis de imitar e substituir, torna-se numa vantagem competitiva, pelo que as mesmas lhe dedicam especial importância, através da análise cuidada e específica. Neste sentido torna-se pertinente o estudo da justiça organizacional, uma vez que a maneira como cada indivíduo percebe de forma diferente o que é justo e merecido, o que são direitos e deveres, o que é correto e errado, influencia direta ou indiretamente o seu comportamento, a sua interação com o outro, bem como o seu comprometimento com a empresa, podendo desta forma afetar a sua produtividade (Greenberg, 1990; Beugré, 1998; Ribeiro & Bastos, 2010; Bies & Tripp, 1995). Para tal é necessário ter em linha de conta as diferenças individuais de cada colaborador bem como a interação que estes mantêm uns com os outros, no plano interindividual e no plano intergrupalo. Esta temática será aprofundada mais adiante neste estudo.

O tema justiça organizacional conta com vários estudos por parte de diversos autores, que nos permitem subdividir a temática em três grandes dimensões, a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional (Rego, 2001; Colquitt, Greenberg & Zapata, 2005; Kanan & Zanelli, 2012;). A satisfação e o empenhamento dos trabalhadores pode influenciar a sua *performance* e produtividade, sendo o processo de distribuição de recursos, positivos (recompensas, bonificações) ou negativos (punições), comum a todas as organizações sendo

necessário compreender de que forma os seus ativos humanos reagem à mesma (George & Jones, 2012; McCaul, Hinsz, & McCaul, 1995).

Por outro lado, o conflito assume também um papel importante. Apesar de muitas vezes encarado como negativo, pode ser visto como um processo que pode estimular a produção de novas respostas e desta forma melhorar o desempenho dos indivíduos nas organizações (McIntyre, 2007).

É ainda importante frisar que embora existam vários estudos, tanto na área do conflito como na área da justiça organizacional, poucos são aqueles que relacionam os dois conceitos (Hsiang, Burke, & Miguel, 2013; De Wit, Greer & Jehn, 2012; Walker, Helmuth, Feild & Bauer, 2014; Gelens, Dries, Hofmans & Pepermans, 2013).

Sendo a área de gestão de recursos humanos, cada vez mais uma área valorizada no meio empresarial, é esperado com este estudo, contribuir para um melhor conhecimento sobre justiça organizacional e de que forma esta, pode ou não ser um gerador de conflito dentro das organizações.

Partindo do objetivo geral que visou relacionar o conflito com a justiça organizacional, foram estabelecidos cinco objetivos específicos no sentido de compreender as implicações que os fenómenos do conflito e justiça organizacional têm no seio das organizações, nomeadamente ao nível da relação entre eles, diferentes perceções de justiça organizacional e tipo e impacto do conflito. Os cinco objetivos específicos são: identificar os tipos de conflito mais frequentes nas empresas estudadas (objetivo 1); analisar a perceção de justiça organizacional nas empresas estudadas (objetivo 2); relacionar a perceção de justiça organizacional com a existência de conflito (objetivo 3); relacionar a perceção de justiça organizacional com o impacto do conflito (objetivo 4) e verificar as diferenças de impacto entre conflitos operador-operador e operador-líder (objetivo 5).

O estudo encontra-se dividido em duas partes distintas:

Na primeira parte, enquadramento teórico, são apresentados os principais conceitos ligados à justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional) e conflito (génese, tipologia, relações de poder e gestão) e ainda alguns contributos da gestão de recursos humanos.

Na segunda parte, estudo empírico, depois de contextualizada a metodologia utilizada ao nível do posicionamento metodológico, instrumento de recolha de dados, procedimento e caracterização das empresas estudadas são apresentados os resultados que se encontram divididos em duas partes: nas análises exploratórias são apresentados os resultados relativos à caracterização da amostra e ainda as estatísticas descritivas; nas análises inferenciais são

apresentados os resultados relativos à resolução dos objetivos do estudo. Os resultados são depois discutidos à luz dos conceitos teóricos abordados e posicionados ao nível de outros estudos que focaram as mesmas temáticas.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões do estudo, as suas limitações e sugestões de estudos futuros.

I - Enquadramento teórico

1. Justiça organizacional

A justiça é cada vez mais uma importante temática dentro das organizações, pois é a partir desta que se torna possível perceber melhor o comportamento organizacional (Van den Bos, 2001), mas também porque o tratamento justo é algo que os colaboradores valorizam bastante dentro de uma organização (Eberlin & Tatum, 2005; Dulebohn et al., 2015).

Segundo Hoy e Tarter (2004) a justiça organizacional, foca a sua atenção na percepção que cada indivíduo tem de justiça dentro de uma organização, o que influencia a avaliação do certo ou errado (McCain, Tsai, & Bellino, 2010). Esta percepção do justo pode ser influenciada por diversos fatores tais como: os resultados obtidos de uma determinada tarefa, os processos utilizados para obtenção destes resultados, a comunicação que existe dentro de uma organização, bem como o respeito entre os indivíduos (Johnson, Selenta, & Lord, 2006; Gelens et al., 2013).

Várias são as áreas científicas que debruçam o seu estudo sobre esta temática. A importância da mesma está relacionada com as consequências que a percepção de justiça, que os funcionários têm, gera no contexto de trabalho (Johnson et al., 2006), esteja esta relacionada com a satisfação dos trabalhadores, o seu comprometimento, com a tarefa quer com a organização (Olkkonen & Lipponen, 2006; Gelens et al., 2013).

Greenberg (1993, as cited in Hassan & Hashim, 2011) foi um dos grandes estudiosos desta temática, tendo subdividido a justiça organizacional em três categorias: justiça processual, justiça distributiva e justiça interacional (McDowall & Fletcher, 2004; Cropanzano & Molina, 2015).

Dusterhoff, Cunningham e MacGregor (2014) classificam estas categorias em duas dimensões, a primeira foca-se nos procedimentos (justiça processual) e nos resultados (justiça distributiva) enquanto a segunda dimensão acrescenta ainda quer á justiça distributiva quer á justiça processual aspetos estruturais, ou seja, o contexto em que as interações ocorrem, os processos utilizados para obter determinado resultado bem como a percepção de justiça desse mesmo resultado. Já a justiça interacional foca a sua atenção na componente social, ou seja, nas relações que os sujeitos mantêm uns com os outros (Dulebohn et al., 2015).

Este conceito de justiça organizacional tem vindo a ser analisado por vários autores. Na abordagem proposta por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007), esta temática é abordada

segundo duas dimensões: a justiça objetiva e a justiça subjetiva. Assim entende-se por decisão organizacional objetivamente justa ou injusta, aquela em que, na sua base estão ou não presentes critérios normativos de justiça. Por outro lado, uma decisão organizacional é subjetivamente justa ou injusta, dependendo da percepção que o indivíduo tem acerca desta (Cropanzano & Molina, 2015; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007; Konovsky & Cropanzano, 1991).

Neste sentido, e para melhor compreender a formação das percepções de justiça que os indivíduos fazem, bem como estes reagem às mesmas, torna-se necessário identificar as três dimensões que compõem a justiça organizacional: justiça distributiva (injustiça distributiva), justiça procedimental e justiça interacional.

Tabela 1: Dimensões da justiça organizacional

<i>Dimensões</i>	<i>Definição</i>	<i>Explicação prática</i>
Distributiva	Foca a sua atenção no conteúdo das distribuições, ou seja, na justiça dos resultados obtidos.	Remunerações, resultados obtidos numa avaliação de desempenho, sanções disciplinares.
Procedimental	Centra a sua atenção na justiça dos processos utilizados para obter um determinado resultado.	Método utilizado nos aumentos salariais, sistema de avaliação de desempenho.
Interacional	Salienta a qualidade da interação entre os indivíduos e os detentores do poder de decisão.	Sucedo quando o detentor do poder atua de forma digna e respeitosa para com o indivíduo, dando explicações coerentes e adequadas às pessoas afetadas pelas decisões.

(Fonte: Cunha et al., 2007, p. 279).

A distinção das três dimensões acima apresentadas é de extrema importância, uma vez que existe uma tendência para valorizar de forma excessiva a justiça distributiva, em detrimento da procedimental e da interacional.

Segundo Cunha et al. (2007) são vários os gestores que julgam que no centro das preocupações dos indivíduos está a justiça dos resultados obtidos, dando pouca atenção aos procedimentos e à forma como estes lhes são comunicados. Os autores acrescentam ainda, que nos dias de hoje a justiça procedimental assim como interacional tornam-se fundamentais, para que os indivíduos se predisponham a dar as suas ideias, a sua criatividade e empenhamento.

Para melhor compreender a importância da distinção das três dimensões da justiça organizacional Cunha et al. (2007) refletem acerca da aplicação de uma sanção disciplinar. Assim a sanção em si mesma, diz respeito à justiça distributiva, os processos que a definem, fazem parte da justiça procedimental e por fim, a forma como é comunicada, explicada e justificada ao trabalhador, faz parte da dimensão da justiça interacional.

De seguida são apresentadas as três dimensões de justiça: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional.

1.1. Justiça distributiva

A justiça distributiva tem o seu enfoque na perceção da justiça dos resultados (Jafari, Shafiepour, Yarmohammadian & Delavar, 2011) bem como a relação entre recompensa e punição no desempenho de uma determinada tarefa (Nirmala & Akhilesh, 2006). Assim remontamos para a teoria da equidade onde o indivíduo compara a proporção de *input* percebido e o *outcome* recebido, com a dos outros indivíduos. Se a proporção for a mesma é percebida justiça distributiva, se por outro lado a proporção for diferente é percebida iniquidade (Jawahar, 2002).

Na génese da dimensão da justiça distributiva estão presentes duas teorias, a da privação relativa bem como a teoria da equidade, sendo que esta teve maior destaque a nível dos estudos (Cunha et al., 2007; Dusterhoff et al., 2014).

A privação relativa foi um conceito abordado pela primeira vez por Stouffer, Suchman, DeVinney, Star e Williams (1949) que observaram um fenómeno curioso entre os soldados Norte Americanos durante a segunda guerra mundial.

Nessa época, os membros da força aérea americana eram frequentemente recompensados com promoções e respetivo aumento ou bónus salarial. Por outro lado, a polícia militar quase não tinha acesso a estas recompensas. Naturalmente, seria de esperar que houvesse mais insatisfação e sentimentos de injustiça entre os polícias militares. Contudo, Souffer et al. (1949) observaram que isto não era verdade, como acontecia precisamente o inverso. Os mesmo autores atribuíram a insatisfação dos soldados da força aérea ao sentimento de privação resultante de expectativas elevadas relacionadas com o cargo, aliadas à frequente alteração de *status* entre os membros deste grupo. No grupo dos polícias militares, como as expectativas de recompensa eram quase inexistentes, os indivíduos sentiam-se em pé de igualdade com os restantes membros do grupo, não se sentindo tão insatisfeitos (Stouffer et al., 1949; Pettigrew, 2015).

Do mesmo modo, Stouffer et al. (1949) observaram que os soldados com níveis mais elevados de escolaridade estavam menos satisfeitos com a sua carreira do que os soldados com níveis de escolaridade mais baixos, apesar de os primeiros terem mais oportunidades para progredir no exército do que os segundos. De acordo com a teoria da privação relativa, a discrepância entre a expectativa (padrão de comparação) e a situação real constitui-se como o motivo da insatisfação. Os soldados com níveis mais elevados de escolaridade apresentavam

expectativas mais elevadas com vista à promoção que os soldados com níveis de escolaridade mais baixos, levando a que se sentissem mais insatisfeitos.

Deste modo, a privação relativa não está diretamente relacionada com uma situação objetiva de desfavorecimento, mas com a comparação que o indivíduo faz da sua situação com a situação dos outros elementos que lhe estão próximos ou em situação semelhante (Santos & Amâncio, 2004).

Não obstante, a avaliação realizada pelo indivíduo está condicionada a fatores como o seu nível de informação, com os seus valores e crenças, com a forma como este se posiciona na sociedade, como observa a realidade, entre outros fatores subjetivos (Walker & Smith, 2002).

É comumente aceite que existem certos grupos na sociedade que apresentem estatuto mais ou menos elevado que outros. Um dos exemplos mais próximos é o caso do sexo. Na hierarquia social os homens continuam a ocupar os principais cargos de chefia e em média têm um vencimento 40% superior ao das mulheres (Santos & Amâncio, 2004).

Na realidade, apesar do seu estatuto, visivelmente menos elevado, não existem evidências claras que demonstrem que as mulheres se sentem menos valorizadas que os homens ou mesmo mais descontentes com o seu papel na sociedade ou no mundo do trabalho, pelo que não se pode considerar que haja uma relação direta entre o estatuto atribuído ao grupo (objetivo) e as suas experiências (subjetivo) (Santos & Amâncio, 2004).

Stouffer et al. (1949) recorreram ao conceito de privação relativa para explicar a diferença de aspirações e expectativas entre dois grupos, sendo a identificação com o grupo um elemento fulcral nesta teoria.

A privação relativa consiste assim no julgamento de que o indivíduo se encontra em pior situação, comparativamente a uma determinada situação padrão (componente cognitiva da privação relativa), vivenciada por um grupo com o que se identifica e sente pertença e que está associada a sentimentos de raiva e ressentimento (componente emocional da privação relativa) (Runciman, 1966).

Uma das principais limitações apontadas à teoria da privação relativa está relacionada com a escolha relativa ao referencial de comparação, uma vez que só no caso de se provar desvantagem nesta comparação se poderá referir que existe privação relativa. A dificuldade está em prever qual a dimensão e referencial de comparação escolhido, o que limita o poder da teoria da privação relativa (Walker & Smith, 2002). De facto, várias são as dimensões passíveis de serem selecionadas como termo de comparação: desempenho, potencial futuro, atratividade, riqueza ou

outros. O referencial utilizado na comparação pode ser o próprio indivíduo ou outras pessoas, quer consideradas individualmente ou como partes integrantes de um grupo (Pettigrew, 2015).

Desse modo, quando o indivíduo se apresenta na sua singularidade pode comparar-se consigo próprio num determinado momento do passado, ou mesmo com aquilo que deseja ser no futuro. No caso de a sua situação ser pior do que a sua situação passada, o indivíduo pode experienciar privação relativa. O indivíduo pode também experienciar privação relativa ao comparar a sua situação atual com um hipotético futuro (Mishra & Novakowski, 2016).

Runciman (1966) distingue entre privação materna e egoísta. A privação materna refere-se ao tipo de privação relativa que ocorre quando o indivíduo que se apresenta como um membro de um grupo (de entre os vários ao qual pertence), percebe que o seu grupo está em desvantagem em relação a outro grupo ou em relação a um outro ponto no tempo (passado ou futuro antecipado). A privação egoísta refere-se ao tipo de privação relativa que ocorre quando o indivíduo realiza comparações interpessoais (entre o seu grupo e outros grupos) e se sente desfavorecido em relação aos membros do seu próprio grupo (Runciman, 1966).

Runciman (1966) considera que estes dois tipos de privação relativa apresentam consequências distintas:

- Os indivíduos que experienciam o tipo de privação materna adotam tendencialmente comportamentos coletivos que tem como objetivo a mudança social e conservação do *status* social.

- Os indivíduos que experienciam o tipo de privação egoísta tendem a adotar comportamentos cujo objetivo se prende unicamente com a alteração da sua situação pessoal.

Por exemplo, os protestos de greve e manifestações coletivas de descontentamento estão relacionados com o tipo de privação coletiva, ao passo que o descontentamento pessoal está mais relacionado com a privação egoísta (Walker & Smith, 2002).

A privação materna necessita que o indivíduo reconheça a existência de diferentes grupos e seja enquadrado num deles, sentindo-se pertença de grupo. Este tipo de privação tenderá a surgir em sociedades mais propensas à formação de grupos coesos e onde houver maior percepção de mobilidade social (Mishra & Novakowski, 2016).

Por outro lado, a privação egoísta, que está mais ligada à componente individual ocorre mais frequentemente em sociedades que não estão tão propensas à formação de grupos coesos, sendo de natureza mais individualista (Mishra & Novakowski, 2016).

Foi com base na teoria acima descrita que Adams (1965), desenvolveu a teoria da equidade.

Uma das necessidades maiores, quer da vida pessoal quer da vida organizacional é a necessidade de justiça (Gelens et al., 2013), desta forma a teoria da equidade, focaliza a necessidade de justiça no local de trabalho.

Para uma melhor compreensão da temática, torna-se importante distinguir equidade de igualdade, termos que costumam estar associados. Assim, e à luz das teorias sobre justiça organizacional, a igualdade existe quando dois indivíduos recebem a mesma retribuição, por outro lado, quando as compensações que os colaboradores recebem são proporcionais ao seu esforço, o seu empenho e mérito falamos de equidade (Cunha et al. 2007; Ramamoorthy, Flood, MacCurtain, Gupta, & Kulkarni, 2012).

A teoria da equidade, foca a sua atenção na comparação que os indivíduos fazem entre os contributos que dão à organização e aquilo que recebem dela (Ramamoorthy et al., 2012). Daqui surge a noção, de que deve existir uma relação entre o investimento imposto e as retribuições daí advindas, ou seja, um maior investimento gera uma maior retribuição (Ramamoorthy et al., 2012). Indo ao encontro do que anteriormente fora apresentado, os indivíduos por forma a avaliarem a justiça da relação investimento e compensação utilizam diversos referenciais, tais como: os seus colegas de trabalho, colaboradores externos à organização, mas com funções semelhantes. A comparação entre as suas expectativas e a realidade ou a comparação da sua situação em momentos temporais distintos (Ramamoorthy et al., 2012).

Importa referir que tanto a teoria da privação relativa, como a teoria da equidade radicam na teoria da comparação social, segundo Grinberger, Rutte e Knippenberg (1997) esta tem sido utilizada nos estudos, tanto da justiça processual bem como distributiva.

Assim, a teoria da comparação social tem por base, a comparação que o indivíduo faz das suas opiniões e competências, com um referencial físico e objetivo, se assim for possível, ou na ausência deste referencial a comparação é feita tendo por base os outros indivíduos (Festinger, 1954; Rooy, Wood, & Tran, 2014).

A avaliação e o conhecimento que o sujeito tem acerca das suas competências, é auxiliado pela comparação que o sujeito faz com outras pessoas (Festinger, 1954; Rooy et al., 2014). Buunk e Gibbons (2007) dividem as comparações que as pessoas fazem com os outros acerca das suas capacidades em dois tipos, ascendentes ou descendentes. Desta forma, as comparações

apresentam-se como ascendentes, quando a pessoa alvo de comparação escolhida pelo indivíduo é superior a si (pessoas que julgam estar numa posição superior no campo que é comparado) (Buunk & Gibbons, 2007). Por outro lado, quando a comparação é feita tendo por base indivíduos percebidos como estando numa posição inferior, dá-se o nome de comparação descendente (Buunk & Gibbons, 2007).

Também Grinberger et al. (1997) distinguem dois tipos de comparações sociais: superiores, onde os resultados obtidos pelo referente apresentam-se superiores aos obtidos pelo observador, e as inferiores, onde os resultados obtidos pelo referente são inferiores ou iguais aos obtidos pelo observador. É importante acrescentar que, segundo Festinger (1954) existe a tendência de os indivíduos escolherem como termo de comparação, indivíduos que se assemelhem a si, sendo este fenómeno, comparação social, de extrema importância para a validação da posição que o sujeito ocupa na sociedade.

Voltando à teoria da equidade, segundo Ramamoorthy et al. (2012) esta pode ser subdividida em duas dimensões, a equidade interna e a equidade externa. Entende-se então por equidade interna a como a comparação que os colaboradores fazem com outros colaboradores da mesma organização, exemplo disto pode-se verificar quando um indivíduo se compara com outro que desempenha a mesma função. Por outro lado, a equidade externa existe quando a comparação é feita tendo em consideração indivíduos externos à organização, como é o caso de um indivíduo que se compara com outro que desempenhe funções similares, mas numa organização diferente (Ramamoorthy et al., 2012).

Torna-se importante referir que a avaliação que os sujeitos fazem acerca da equidade ou iniquidade resulta das suas perceções, tornando a equidade num fenómeno perceptivo e não um dado objetivo (Ramamoorthy et al., 2012).

Assim, considera-se que o sujeito percebe uma situação de equidade quando a proporção de investimentos e proveitos que o sujeito tem é semelhante à proporção de investimentos e proveitos com a pessoa que se compara. Por sua vez, a iniquidade é percebida quando a proporção de investimentos e proveitos é diferente quando comparada com outro sujeito, podendo então surgir duas situações de iniquidade: por excesso de pagamento (favorável) ou por subpagamento (desfavorável) (Cunha et al. 2007).

Importa ainda referir que a comparação é feita com base em proporções de investimento e ganhos e não valores absolutos, valores estes de difícil quantificação. Quando se refere investimentos, contributos, podem ser incluídos a formação, conhecimentos específicos do sujeito,

a sua experiência, o empenhamento depositado, entre outros. Já quando são referidos ganhos, fala-se em salários, recompensas, promoções ou oportunidades de formação (Cunha et al. 2007; Soltis, Agneessens, Sasonova, & Labianca, 2013).

Tanto os investimentos como os ganhos que deles resultam são difíceis de avaliar objetivamente, uma vez que, a percepção que o sujeito tem acerca do seu empenhamento numa tarefa pode ser diferente da percepção que a organização tem.

Para melhor perceber a temática em estudo apresenta-se na Tabela 2 a explicação da teoria da equidade sobe a forma de equações matemáticas:

Tabela 2: Operacionalização da teoria da equidade

Equidade	
$\frac{\text{Outcomes que o sujeito recebe (bonificações)}}{\text{Inputs dados pelo sujeito (empenho)}} = \frac{\text{Outcomes do sujeito com quem se compara}}{\text{Inputs dados pelo sujeito com quem se compara}}$	=
Iniquidade desfavorável	
$\frac{\text{Outcomes que o sujeito recebe (bonificações)}}{\text{Inputs dados pelo sujeito (empenho)}} < \frac{\text{Outcomes do sujeito com quem se compara}}{\text{Inputs dados pelo sujeito com quem se compara}}$	<
Iniquidade favorável	
$\frac{\text{Outcomes que o sujeito recebe (bonificações)}}{\text{Inputs dados pelo sujeito (empenho)}} > \frac{\text{Outcomes do sujeito com quem se compara}}{\text{Inputs dados pelo sujeito com quem se compara}}$	>

(Fonte: Cunha et al. 2007, p166).

Em suma, esta teoria centra-se na relação entre a proporção, percebida, de *inputs* (esforço, empenhamento, competências) que os indivíduos oferecem para a realização de uma determinada tarefa e os *outcomes* (salários, prémios), que recebem em troca (Cunha et al., 2007). Esta proporção *input-outcome* percebida pelo sujeito, é comparada com a proporção de outros indivíduos, colegas de trabalho por exemplo, assim, proporções iguais geram sentimentos de satisfação e a percepção de equidade (Lucas, Zhdanova, & Alexander, 2011; Soltis et al, 2013). Por outro lado, quando as proporções são desiguais, por exemplo, os mesmos *inputs* e um maior número de *outcomes*, emergem sentimentos de descontentamento, e a percepção de injustiça, iniquidade. De seguida apresenta-se na Tabela 3 as possíveis reações que os indivíduos podem ter quando percebem a iniquidade.

Tabela 3: Respostas perante a iniquidade

Tipos de respostas	Iniquidade favorável	Iniquidade desfavorável
Modificação dos <i>Inputs</i>	Possível aumento da produtividade do sujeito, bem como do seu empenhamento e cooperação com os outros colaboradores aquando a realização de uma tarefa.	Possível quebra da produtividade do sujeito bem como da qualidade da execução da sua tarefa. Pode ainda adotar uma posição retaliatória para com a organização ou colegas.
Variação das recompensas	O aumento salarial é aceite pelo sujeito mesmo que este seja inferior ao aumento recebido pelos outros colaboradores.	Afim de repor a equidade o sujeito surripia objetos da organização
Distorção cognitiva das recompensas e dos contributos	A percepção que o sujeito tem acerca das suas competências específicas altera-se, dando o sujeito mais ênfase às mesmas. Desta forma o indivíduo vê como justo o aumento salarial que recebeu.	A diferença entre o salário que o indivíduo recebe em comparação com o seu colega (salário superior) é aceite pelo sujeito uma vez que, este indivíduo tem melhores condições de trabalho que o seu colega.
Abandono	O sujeito procura na organização um cargo com maior exigência	Pode levar o sujeito a faltar mais vezes ao trabalho (aumento do absentismo) ou mesmo deixar a organização.
Ação sobre os outros	O indivíduo quando compara o seu salário com o do seu colega e percebe esta relação como injusta, tenta fazer com que o seu colega baixe os seus níveis de <i>inputs</i> .	O indivíduo procura motivar os outros colaboradores a empenharem-se mais na realização das tarefas, ou tentar entrar em contato com as chefias a fim de se realizarem aumentos salariais.

(Cunha et al., 2007, p. 281)

Um dos grandes focos da justiça distributiva é ao nível das recompensas, salientando-se em particular a importância que o salário representa a este nível (Cunha et al., 2007). Para além da justiça distributiva de recompensas, importa também referir uma outra vertente deste tipo de justiça: a justiça distributiva de tarefas (Rego, 2001). A justiça distributiva de tarefas refere-se à distribuição de tarefas de forma apropriada tendo em conta os recursos humanos disponíveis, as suas competências e disponibilidade (Rego, 2001). A percepção de justiça distributiva de tarefas refere-se também ao grau de exigência percebido de cada tarefa, associada à competência de cada trabalhador. Tarefas com uma exigência demasiado elevada podem ser tão desmotivadoras para os trabalhadores como tarefas demasiado simples (Pasquali, Szenészi, Santos, & Ferreira, 1981).

De seguida, é abordada a injustiça distributiva, que se refere à percepção de iniquidade por parte dos trabalhadores relativamente à distribuição de recompensas ou tarefas.

1.1.1. Injustiça distributiva

No seguimento do apresentado anteriormente, é possível dizer que os indivíduos assumem uma postura reativa quando percebem iniquidade. Exemplo disso são os comportamentos de cidadania organizacional (ações, comportamentos do sujeito que vão para além das atribuições da sua função), se os considerarmos como *inputs*, tendem a diminuir se os colaboradores se sentirem alvo de iniquidade desfavorável, ou a aumentar no caso de iniquidade favorável, tendo por objetivo repor a equidade (Lucas et al., 2011; Mayser & Wangenheim, 2013).

A fim de clarificar o conceito de justiça organizacional, torna-se importante destacar:

- A percepção que os indivíduos têm acerca da justiça das distribuições, não leva apenas em consideração o valor dos *outcomes* recebidos, mas também o valor que estes têm, quando comparados com os de outros colaboradores.
- Os colaboradores não comparam a proporção *inputs* e *outcomes* própria, apenas com a proporção dos restantes elementos organizacionais, comparam também com as suas expectativas, necessidades, históricos organizacionais e até mesmo com colaboradores de outras organizações ou práticas conhecidas de outras organizações (Cunha et al., 2007).

A partir da investigação de Mossholder, Bennett e Martin (1998) foi possível constatar-se que, não eram apenas as percepções individuais de justiça que podiam explicar a variação do nível de satisfação dos colaboradores, mas também as percepções de justiça associadas. Ou seja, um colaborador pode sentir-se insatisfeito, não porque sentiu que foi tratado de forma injusta, mas porque os restantes colaboradores percebem a existência de injustiça (Rego, 2003).

Rego (2000; 2001), nos seus estudos sobre o comportamento de cidadania organizacional, vem confirmar o que acima foi apresentado, acrescentando ainda novos dados na sua análise, relevantes para o estudo agora apresentado. Assim, segundo Rego (2003), os colaboradores quando percecionavam como injusto o tratamento do seu supervisor, tinham a tendência a reagir mal, assumindo comportamentos reativos, em particular, se o clima organizacional fosse injusto. Por outro lado, inibiam este tipo de reação, se o clima fosse percecionado como justo.

Ainda no mesmo estudo, foi possível apurar que a variabilidade de percepções que cada indivíduo tinha acerca da justiça interacional gerava diferentes reações, assim sendo, quando estas percepções eram fracas, refletiam-se num baixo nível de cidadania organizacional. O contrário

também se aplica, ou seja, altas percepções de justiça interacional, geravam altos níveis de cidadania organizacional (Rego, 2003).

Desta forma, torna-se possível conjecturar que os indivíduos não reagem somente a partir da percepção que têm da justiça, mas são também influenciados pelas percepções que os outros colaboradores têm acerca da justiça (Rego, 2003). Tal torna-se bastante visível no caso de um processo de despedimento, aqui os colaboradores que permanecem na organização, reagem em conformidade com os processos utilizados no despedimento de outros colaboradores (Rego, 2003).

Cunha et al. (2007) acrescentam ainda o papel que os gestores podem assumir, aquando da formação das percepções de justiça distributiva dos seus colaboradores. Não apenas aquando da distribuição dos resultados, mas também influenciando os referenciais de comparação dos mesmos. Desta forma, é possível perceber como dois indivíduos com as mesmas proporções (de *inputs* dados e *outcomes* recebidos) têm percepções de justiça distributiva distintas.

1.1.2. Princípios inerentes à justiça distributiva

Na dimensão da justiça distributiva não figura apenas o princípio da equidade. O princípio da igualdade (onde as distribuições são feitas por igual não tendo em consideração os inputs oferecidos pelos indivíduos) e o da necessidade (cada indivíduo recebe tendo em consideração as necessidades apresentadas) são também bastante referenciadas (Mayser & Wangenheim, 2013; Soltis et al., 2013).

Segundo Mayser e Wangenheim (2013), cada um dos princípios acima referidos tendencialmente seria utilizado em diferentes situações. Assim, se o enfoque é a produtividade, existe a tendência de aumentar as gratificações aos colaboradores que apresentem maiores índices de produtividade, com o objetivo de aumentar o seu empenhamento e, por consequência, potenciar ainda mais a sua produtividade. A equidade é, neste caso, o princípio fundamental (Mayser & Wangenheim, 2013).

Por outro lado, se o objetivo é a manutenção da qualidade das relações dentro da organização, o princípio predominante será o da igualdade. Aqui, o princípio da equidade não se aplica, uma vez que os rácios de *inputs* VS *outcomes* podem variar de colaborador para colaborador (Soltis et al., 2013).

Segundo Cunha et al., (2007), existem riscos associados à aplicação do princípio da equidade uma vez que este pode gerar problemas nos grupos, quer ao nível económico quer ao nível social.

Exemplo disto, são as dispersões salariais dentro de uma organização. A equidade percebida por quem define os salários dos colaboradores, pode não ser percebida da mesma forma pelos indivíduos que os recebem, bem como a maneira como os indivíduos interpretam as dispersões salariais pode não seguir princípios equitativos (Cunha et al., 2007).

1.2. Justiça procedimental

Na base do conceito de justiça procedimental, está a importância que os indivíduos demonstram dar aos procedimentos utilizados no processo de tomada de uma decisão (Bottoms & Tankebe, 2012).

A justiça processual está relacionada com a percepção que cada um tem, de que um determinado processo determina um resultado justo (Till & Karren, 2011). Pesquisas apontam para que um processo é considerado justo, quando é implementado de forma consistente, sem interesses individuais mas sim que beneficie o interesse de todas as partes, com base em informações claras e tendo por base os padrões da moral e da ética (Jawahar, 2002).

A investigação sobre a dimensão da justiça procedimental tem vindo a avançar, despertando a atenção de vários investigadores e alargando o número de contextos estudados. Inicialmente, o seu foco era o processo, isto é, na justiça dos meios utilizados para atingir os fins, principalmente ao nível dos procedimentos legais (Thibaut, & Walkker, 1975). Posteriormente, Greenberg (1990) alargou este conceito ao contexto organizacional, centrando-se no poder explicativo da justiça organizacional sobre um conjunto de fenómenos organizacionais que não eram suficientemente bem explicados pela conceção de justiça distributiva.

Importa, pois, referir que os indivíduos baseiam a formação das suas percepções de justiça organizacional, em dois tipos de aspetos, os estruturais e os interpessoais (Bottoms & Tankebe, 2012).

Assim, a justiça processual torna-se deveras importante para o comprometimento que o colaborador vai estabelecer com a organização, bem como a sua satisfação dentro da mesma (Jafari et al., 2011).

Leventhal (1980) destacou aspetos como a consistência dos procedimentos, exatidão e rigor da informação, representatividade entre outras. Desta forma, e para Leventhal (1980, p. 32), há um conjunto de regras pelas quais se torna possível avaliar a justiça dos processos:

1. Consistência das regras, ou seja, estas devem ser consistentes, ao longo do tempo e aplicadas a qualquer pessoa;
2. O processo de distribuição deve ser separado de qualquer tipo de interesse pessoal;
3. As decisões devem ser tomadas com base em informações claras e precisas;
4. Deve existir a oportunidade de alterar decisões já tomadas;
5. O processo de distribuição deve ir ao encontro aos interesses de todos;
6. As distribuições devem ter como base os padrões de ética e moral;

Cunha et al., (2007) definiu um conjunto de regras de justiça procedimental aquando do processo de seleção:

Tabela 4: Regras de justiça procedimental

Tipos	Regras	Descrição
<i>Caraterísticas formais</i>	Relação com o cargo	Aquando a realização de um teste de seleção o mesmo deve ter em consideração, o conteúdo do cargo que o candidato vai ocupar.
	Ter voz	Deve ser dada oportunidade aos candidatos de atestar os seus conhecimentos, competências e capacidades.
	Oportunidade de reconhecimento	Deve ser dada a oportunidade aos colaboradores de contestar/modificar os processos de avaliação.
	Solidez	Os procedimentos utilizados devem ser transversais a todos os indivíduos e consistentes ao longo do tempo.
Explicação/justificação	Feedback	<i>O feedback</i> deve ser esclarecedor e atempado.
	Informação	Os indivíduos devem ser informados sobre a autenticidade dos processos de seleção, o método utilizado para o cálculo da sua classificação, bem como devem ser expostas as razões que pautaram determinada decisão.
	Seriedade e fidelidade	O processo deve ser pautado por valores como: a verdade, correção, sinceridade e credibilidade.
Tratamento interpessoal	Eficácia interpessoal	Dever tratar os indivíduos de forma digna e respeitosa.
	Comunicação bidirecional	Na interação entre candidato e agente seletor, deve ser concedida a oportunidade aos candidatos de expressar as suas opiniões e sentimentos.
	Propriedade das questões	As questões colocadas devem ser não invasivas, desprovidas de preconceito.
Outras regras	Facilidade de falsear as respostas	A forma como deve ser colocada a questão não deve suscitar nos candidatos a impressão de enviesamento/ falseamento das respostas.

(Cunha et al., 2007, p. 289)

As regras acima apresentadas são de extrema importância, uma vez que as pessoas que passam por processos de recrutamento e seleção e formam perceções de injustiça, podem gerar diversas consequências negativas para a organização tais como:

- Divulgação de um conjunto de informações negativas sobre a organização entre outros candidatos e/ou clientes.
- Os níveis de satisfação e autoestima dos candidatos podem ser afetados.
- Os níveis de comprometimentos para com a organização podem diminuir.

(Cunha et al., 2007, p. 288)

Torna-se então, importante distinguir justiça distributiva de justiça processual, a primeira, foca-se no conteúdo ou seja nos resultados obtidos, enquanto a processual foca a sua atenção naquilo que se fez, para chegar a uma determinada decisão (Leventhal, 1980).

São várias as investigações que referem o efeito que a justiça distributiva tem sobre as reações das pessoas na organização, e as mesmas são diretamente influenciadas pela justiça processual. Tal, torna-se bastante visível quando os resultados são percebidos como desfavoráveis, os indivíduos sentem a necessidade de receber explicações, dando então mais atenção aos processos utilizados para chegar a determinado resultado (De Cremer, 2005; Brebels, Cremer, & Dijke, 2014).

1.3. Justiça interacional

Justiça interacional, diz respeito ao lado social das práticas organizacionais (Jafari et al., 2011), focando a sua atenção na qualidade das relações, interações que os indivíduos mantem no local de trabalho (Yilmaz & Tasdan, 2009).

O avanço da investigação sobre a justiça organizacional, trouxe com ela novos focos de interesse. Os investigadores concluíram, que não era apenas ao conteúdo das distribuições, ou aos procedimentos que eram levados a cabo que os indivíduos reagiam, concluíram também que as pessoas reagiam, á forma como eram tratadas, ao respeito demonstrado, á atenção dada ás suas necessidades. Estes novos elementos, fazem surgir uma nova dimensão da justiça organizacional, a justiça interacional (Cunha et al., 2007; Lin, 2015).

A inclusão destes novos elementos nos estudos de justiça, facilitou a compreensão de vários comportamentos e atitudes organizacionais tais como: a aceitação das decisões que eram tomadas dentro da organização, comportamentos reativos, o *turnover*, entre outras.

Desta forma, surgiu a necessidade, de subdividir a dimensão da justiça interacional em duas categorias, a sensibilidade social e a justificação informacional (Cunha et al., 2007; Lin, 2015).

A primeira categoria, sensibilidade social, concentra a sua atenção na qualidade da interação entre supervisor e subordinado, com particular destaque para o tratamento digno e respeitador que o supervisor deve ter para com o seu subordinado. Quando a relação entre estes dois elementos organizacionais, é pautada pelo respeito e dignidade, os estudos indicam que existe um aumento da aceitação das decisões bem como, um aumento de reações positivas por partes dos subordinados (Cunha et al., 2007; Lin, 2015).

A segunda categoria, justificação informacional, foca-se como o nome indica, em dar a conhecer as razões que levaram a determinadas decisões (Cunha et al., 2007; Lin, 2015). As reações negativas que os indivíduos apresentam quando formam perceções negativas, ou quando obtêm resultados que não lhes são favoráveis, podem ser apaziguadas assim que lhes seja explicada, justificada determinada decisão (Cunha et al., 2007; Lin, 2015).

A justiça interacional pode ser dividida em duas categorias: justiça informacional e justiça interpessoal (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002). A primeira foca a sua atenção na explicação do processo de tomada de decisão, explicação esta que dá a informação necessária aos indivíduos, para avaliarem os aspetos estruturais do processo. No entanto, para que esta explicação seja percebida como justa, deve ser reconhecida como sincera, baseada em fatores legítimos, não arbitrários e comunicada sem qualquer tipo de interesses individuais. (Nabatchi, Blomgren, Bingham, & Good, 2007). Já a justiça interpessoal refere-se á relação entre supervisor e supervisionado, focando a sua atenção na dignidade, respeito e cortesia da mesma (Colquitt, Scott, Judge, & Shaw, 2006).

Torna-se, pois, importante perceber, o que leva os indivíduos a alterar os seus comportamentos (negativos), aquando da exposição a decisões injustas e por consequências não favoráveis, quando percecionam como justos os processos utilizados, assim como sentem que foram tratadas pelos supervisores de forma digna e respeitosa e que lhes foram fornecidas explicações.

1.4. O impacto das dimensões da justiça organizacional no desempenho organizacional

Kim e Mauborgne (1997) propõem um modelo que relaciona as consequências que cada dimensão da justiça organizacional, tem no desempenho organizacional. Estes autores defendem que, para que os indivíduos superem as expectativas de desempenho e por consequência a organização se tornasse mais competitiva, seria necessário existir cooperação bem como troca de ideias e conhecimentos entre os colaboradores. Para tal seria necessário existir confiança e empenhamento, aqui, os procedimentos justos exercem um grande impacto, potenciando-os (Kim & Mauborgne, 1997).

Por outro lado, a justiça distributiva fomenta a satisfação com os resultados obtidos, potenciando a cooperação (Kim & Mauborgne, 1997).

Kim e Mauborgne (1997) apresentam ainda duas propostas de como é possível prever os diferentes efeitos das duas dimensões da justiça organizacional. A primeira destaca que, a curto prazo os indivíduos valorizam mais os resultados obtidos (justiça distributiva) em detrimento dos processos utilizados para os obter. No entanto, a longo prazo são as perceções da justiça dos procedimentos, que exercem maior impacto sobre as pessoas.

A segunda proposta destaca o grau de conhecimento que os indivíduos apresentam sobre os procedimentos organizacionais. Quando este é baixo, o enfoque é dado á justiça distributiva, ou seja, aos resultados obtidos (Kim & Mauborgne, 1997).

Importa assim referir que o destaque deve ser dado á justiça distributiva, se o foco das organizações/gestores é atuar sobre as reações dos indivíduos a curto prazo, ou quando os sujeitos apresentam níveis de conhecimentos dos processos organizacionais baixos. No entanto se o enfoque é dado às ações que os indivíduos poderão ter no futuro, ou seja, a longo prazo, ou quando estes apresentam um vasto conhecimento dos procedimentos, o destaque deve ser dado á justiça procedimental e interacional (Cunha et al., 2007).

Neste sentido, torna-se importante perceber de que forma a gestão dos recursos humanos, e as suas práticas podem influenciar a perceção de justiça organizacional.

2. A gestão de recursos humanos e a justiça organizacional

A economia globalizada que hoje se apresenta, e as constantes mudanças do meio em que estamos inseridos, levou as empresas a alterarem as suas perspetivas acerca do sucesso organizacional, passando este a ser visto não como um ponto de chegada, mas sim como um processo, em que as organizações por forma a fazer face às progressivas alterações do meio

envolvente, tentam adaptar-se por forma a atingirem os seus objetivos estratégicos (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Amin & Naqvi, 2014; Crawshaw, Cropanzano, Bell & Nadisic, 2013). É neste contexto de mudança, que se observa uma alteração da estrutura organizacional, deixando de ser altamente hierarquizada, para passar a apresentar dois ou três níveis hierárquicos. Desta forma, o poder passa a não estar tão centralizado, assistindo-se então a uma delegação de competências, bem como a atribuição de poderes de tomada de decisão, aos grupos de trabalho (Camara et al, 2007).

As perspetivas clássicas do comportamento organizacional, ilustravam as pessoas como peças integrantes de uma grande máquina (Nunes & Vala, 2002).

Segundo Camara et al. (2007), as teorias clássicas percecionavam os indivíduos como recursos necessários para a produção, desempenhando funções padronizadas e necessitando ser controlados. A escola das relações humanas apresentava uma visão mais humanizada dos colaboradores, reconhecendo as suas motivações e respeitando as suas necessidades. Encarava os colaboradores como fonte de potencial disponível para ser utilizado pela empresa. À luz desta perspetiva os colaboradores não deveriam ser tão controlados como na perspetiva anterior, sendo dada mais liberdade na gestão do seu trabalho (Camara et al, 2007; Amin & Naqvi, 2014). Devido às constantes mudanças do meio envolvente e o aumento da competitividade, as organizações passaram a olhar mais para o exterior, para desta forma se poderem adaptar e garantir o sucesso organizacional. É neste sentido que surge a abordagem sistémica-contingencial, onde os recursos humanos são vistos como fontes de competências e potencial, essenciais para o sucesso organizacional (Camara et al, 2007; Blokland, & Reniers, 2015).

Neste sentido, os Recursos Humanos foram ganhando destaque, surgindo a perspetiva de que o sucesso organizacional, não era alcançado apenas pelo facto de as organizações terem ao seu dispor meios tecnológicos altamente desenvolvidos, disporem de recursos económicos estáveis ou até mesmo estarem numa posição de destaque no mercado, mas sim integrarem colaboradores motivados, com elevados índices de produtividade e com competências e capacidades, capazes de dar resposta às necessidades de trabalho futuras (Camara et al., 2007). Segundo Armstrong e Taylor (2014), a gestão de recursos humanos (GRH) foca a sua atenção na maneira como deve ser feita a gestão de pessoas, sendo esta suportada por diversas teorias do comportamento dos indivíduos assim como das organizações. Desta forma, a GRH destaca o contributo que os indivíduos podem dar para melhorar a eficácia organizacional, assim como se deve preocupar com a forma como os indivíduos são tratados dentro de uma organização

(Armstrong & Taylor, 2014). Também Santos (2004) refere o capital humano como um elemento fundamental para que as organizações alcancem o sucesso. De acordo com Sing (2004), as organizações não devem considerar os recursos humanos como uma despesa, mas sim como um ativo de extrema importância e fonte de vantagem competitiva, sendo que, as práticas de recursos humanos devem estar enquadradas no plano de negócio da organização.

Reveste-se de extrema importância criar condições, para que os colaboradores desenvolvam as suas competências. Para tal, será necessário incentivar as competências dos colaboradores (desenvolvimento do capital humano), instigar a partilha de conhecimento entre eles, através do desenvolvimento de uma estrutura interna que apoie esta troca (desenvolvimento do capital estrutural) e, por fim, promover a troca de conhecimentos entre colaboradores de diferentes empresas (desenvolvimento do capital relacional) (Santos, 2004).

Devido à conjuntura que hoje se apresenta, novos desafios são levantados às organizações para fazer face à competitividade que os mercados atualmente apresentam. Neste sentido, um dos maiores desafios organizacionais centra-se na gestão do seu conhecimento, tal pode ser feito através de processos de conceção, conservação e partilha do conhecimento, bem como, devem ser promovidas as condições necessárias para um bom desenvolvimento do capital intelectual (Santos, 2004).

Neste sentido, Santos (2004) percebe o capital humano com um dos principais fatores do sucesso organizacional, tornando-se essencial a criação de condições que estimulem o desenvolvimento das suas competências. O mesmo autor propõe três regras fundamentais para que tal aconteça: desenvolver o capital humano, desenvolver o capital estrutural e desenvolver o capital relacional. A primeira, desenvolver o capital humano, passa por estimular as competências dos trabalhadores, tanto de forma direta (através de treino), como de forma indireta estimulando a proatividade dos colaboradores. A segunda, desenvolver o capital estrutural, foca a sua atenção no desenvolvimento de estruturas internas capazes de partilhar o conhecimento, reforçando desta feita o relacionamento entre os indivíduos dentro de uma organização. Por fim, o desenvolvimento do capital relacional, foca-se como o nome indica, em promover as relações entre os indivíduos, para que desta forma seja possível a partilha de conhecimento.

Neste sentido, o que hoje em dia é pretendido pelas organizações, é uma integração entre a estratégia da organização (componente *hard*) e o desenvolvimento do capital humano (componente *soft*), permitindo desta forma que as organizações se mantenham competitivas e eficazes (Brio, Junquera & Ordiz, 2008; Kasinath & Pradesh, 2011).

Bratton e Gold (2012) definem gestão estratégica de recursos humanos, como um processo pelo qual as funções dos recursos humanos estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, melhorando desta forma o desempenho organizacional. Os mesmos autores acrescentam que, a gestão estratégica de recursos humanos é uma prática de gestão que requer um alinhamento, entre as práticas e políticas de recursos humanos e os objetivos estratégicos da organização (Bratton & Gold, 2012). A GRH está presente na aplicação de diversas práticas e políticas dentro de uma organização, abrangendo áreas como o desenvolvimento e configuração organizacional, aprendizagem e desenvolvimento, desempenho organizacional e recompensas, bem como na prestação de serviços que melhorem o bem-estar dos funcionários de uma organização (Armstrong & Taylor, 2014)., Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2008) vão ao encontro do que anteriormente fora referido, definindo a gestão de pessoas como o conjunto de práticas e políticas aplicadas pela organização, que afetam os comportamentos, atitudes e o desempenho dos colaboradores, por forma a que a organização aumente os seus níveis competitivos. As práticas de gestão de recursos humanos são então vistas como potenciadoras da *performance* organizacional e geradores de vantagens competitivas sustentáveis (Pasaoglu, 2015).

Torna-se pois, importante perceber que tipo de atividades a GRH desempenha. Segundo Kaya, Koc e Topcu (2010), na responsabilidade do órgão de GRH estão tarefas como a aquisição (via recrutamento e seleção de pessoas), retenção (adequar um conjunto de políticas que vão de encontro quer às necessidades dos colaboradores, quer às necessidades organizacionais), *empowerment* (desenvolvimento de programas de formação aos colaboradores) e, por fim, motivação (*feedback* dado aos colaboradores). Rego et al. (2008) referem também a prática avaliação de desempenho dos colaboradores.

Segundo Ostroff e Bowen (2000), as perceções que os colaboradores têm acerca da organização, as expectativas que criam na relação empregador e empregado, bem como os seus comportamentos e atitudes, podem ser influenciados pelas práticas de gestão de recursos humanos aplicadas pela organização. Os autores acrescentam ainda que estas práticas podem exercer uma influência positiva sobre os resultados organizacionais, aumentando a eficiência organizacional e o desenvolvimento do capital humano. Também o clima organizacional pode ser afetado pelas práticas de recursos humanos, podendo desta forma afetar de forma indireta os resultados da organização.

No que à prática de avaliação de desempenho diz respeito, as percepções que os colaboradores têm acerca da justiça da mesma é de extrema importância, uma vez que, as percepções individuais acerca desta prática vão tornar-se um elemento chave para a formação da percepção da justiça organizacional que cada indivíduo tem (Greenberg, 1990). Narcisse e Harcourt (2008) referem que uma das condições essenciais para que a avaliação de desempenho seja realizada com sucesso, passa pelas percepções que os colaboradores têm sobre esta prática. Neste sentido, torna-se de extrema importância colocar em prática sistemas de avaliação percebidos como justos pelos indivíduos, por forma a incrementar a eficácia organizacional (Cook & Crossman, 2004).

Outra prática de GRH que pode influenciar as percepções de justiça organizacional é a formação, segundo Owens (2006), a percepção formada pelos colaboradores acerca desta prática, pode ter impacto nas percepções que estes têm acerca da justiça organizacional: percepções positivas acerca de oportunidades de formação podem gerar um aumento da percepção da justiça organizacional, em particular da justiça distributiva e procedimental.

A GRH e a justiça organizacional desempenham papéis de grande relevo nas organizações, sendo responsáveis pela gestão simultânea do indivíduo enquanto trabalhador, no desempenho de uma função e enquanto elemento de um grupo.

Como em qualquer grupo, dentro das organizações, percepções de injustiça, quer a nível de tarefas, recompensas ou outros, podem conduzir ao aumento da probabilidade de conflito. A temática do conflito nas organizações tem vindo a ganhar importância ao longo dos anos, sendo neste momento um acontecimento tão evidente dentro das organizações que se torna impossível negá-lo (Cunha et al., 2007).

3. O conflito segundo diferentes correntes de pensamento

O conceito de conflito tem vindo ao longo dos tempos a ser abordado de diferentes perspetivas. Como tal, torna-se necessário para uma melhor compreensão desta temática, começar por verificar de que forma o conflito era visto à luz de algumas correntes de pensamento.

Na abordagem da escola clássica, protagonizada tanto por Taylor (1911) como por Fayol (1949), originalmente publicado em 1916, o conflito não era visto como um fenómeno a ser estudado, mas sim um fenómeno que devia ser evitado, pois era entendido como causador de mau estar dentro da organização (Rahim, 1992). Também Cavalcanti (2006) vem corroborar o que acima foi referido, acrescentando ainda que o conflito era visto sempre como algo negativo, que promovia a instabilidade e desconfiança, como tal todas as fontes de conflito deveriam ser eliminadas.

O estruturalismo, corrente de pensamento das ciências humanas, vê o conflito como fundamental, acrescentando ainda, que as tensões existentes dentro das organizações podem no máximo ser minimizadas, mas nunca evitadas (Rahim, 1992).

A corrente de pensamento behaviorista, distingue dois tipos de conflitos organizacionais: conflitos ao nível individual, nos quais os indivíduos não têm claros os seus objetivos e perceções, e conflitos ao nível intergrupais, vindos de uma divergência de decisões entre indivíduos. O conflito individual, reflete as experiências anteriores, o caráter da situação, a incerteza, as expectativas dos indivíduos bem como o ambiente organizacional que rodeia o indivíduo aquando do processo de tomada de decisão. Já o conflito intergrupais surge quando existem múltiplos objetivos e diferentes maneiras de perceber a realidade, entrando desta forma os membros dos diferentes grupos em conflito (Rahim, 1992).

Segundo Bastos e Seidel (1992), a organização pode reagir de diferentes maneiras ao conflito: procura solucionar o problema, tentando arranjar alternativas que vão de encontro aos objetivos comuns; partindo do princípio que os objetivos primários serão comuns ao grupo, são os objetivos individuais, diferentes de pessoa para pessoa, em que recorrendo à persuasão, se pode sanar uma situação de conflito. O processo de negociação é utilizado pelas organizações, existindo divergências quanto aos objetivos, procura-se o consenso através da discussão, sem a utilização da persuasão. Sendo semelhante à negociação, o processo político distingue-se, pois são utilizadas táticas para angariar alianças, de forma a aumentar a sua capacidade negocial.

A teoria sistémica vê as organizações como sistemas sociais abertos, compostos por diversos subsistemas, em constantes trocas com o meio ambiente que se interrelacionam e interinfluenciam de maneira a que o resultado final seja diferente da soma das partes (Durand, 2013). Desta forma, os conflitos são vistos como intrínsecos às organizações, sendo gerados pela incongruência entre as expectativas individuais e o desempenho dos papéis atribuídos (Ferreira, Reis & Pereira, 2002).

Já a abordagem contingencial contempla o conflito, não apenas como algo negativo, mas sim algo que pode ser positivo para as organizações, acrescentando ainda que o conflito não pode ser evitado. Nesta corrente de pensamento o conflito ocorre, quando o ganho de uma das partes implica diretamente a perda da outra, dando-se o nome de conflito de interesses. Quando existe uma variedade de alternativas em que os benefícios das mesmas não estão claramente definidos, pode gerar também uma situação de conflito, este já mais a um nível pessoal (Spaho, 2013).

3.1. O conflito nas organizações

Segundo Deutsch (1973), o conflito era percebido como um acontecimento desfavorável e potenciador de consequências negativas, no que ao bom funcionamento dos grupos diz respeito. A investigação realizada á luz desta perspectiva tinha por objetivo identificar as causas potenciadoras de situações de conflito afim de as prevenir e eliminar (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005). Segundo Robbins (1996), o conflito traduz-se na perceção que uma das partes tem de estar a ser afetada negativamente pela outra. O conflito era visto pelos gestores das organizações como algo nefasto, resultante de comportamentos desadequados (eg. agressividade, potencial confronto físico e verbal) por parte dos colaboradores, podendo desta forma pôr em causa o bom funcionamento organizacional (Dimas & Lourenço, 2011). É a partir desta perspectiva que surge a ideia de que a ausência de conflitos dentro de uma organização era catalisadora de bem-estar e boas relações (Dimas & Lourenço, 2011).

Para Rahim (2001), o conflito acontece quando duas entidades, sejam elas sujeitos, grupos ou organizações, não partilham os mesmos valores, crenças e atitudes, quando está em disputa um determinado recurso que é valioso para ambos, ou quando um não revê o comportamento do outro como adequado ou correto. No processo de interação entre os indivíduos é quase inevitável o conflito, isto deve-se ao carácter idiossincrático do ser humano, o próprio conflito está presente na formação de grupos, no processo de criação podendo, por vezes, ser bastante proveitoso (Rahim, 2001). Segundo Dimas et al. (2005), o conflito pode ser percebido como uma discordância de opiniões, em que pelo menos uma das partes da díade a percebe como causadora de tensão. Na mesma linha de pensamento surgem autores como O'Reilly (1973), Barki e Hartwick (2001) que traduzem o conflito numa incompatibilidade de objetivos entre duas partes interdependentes, sendo esta discordância, geradora de tensão entre ambas.

Numa perspetiva positiva acerca do conflito De Dreu e Van Vianen (2001) defendem que o mesmo torna-se num fator determinante para as organizações, proporcionando o aumento da flexibilidade, capacidade de adaptação e incremento da competitividade necessários para que estas sobrevivam. Segundo diversos autores (McIntyre, 2007; Dimas et al., 2005; Landry & Vandenberghe, 2009) o conflito nas organizações é visto como inevitável e legítimo, podendo tornar-se mesmo um indicador positivo da gestão organizacional eficaz. Desta forma conflito em demasia pode levar a organização á rutura, no entanto a falta dele, por sua vez pode levar a organização à estagnação. Assim, o que é pretendido é manter o conflito dentro dos limites essenciais para a produtividade de uma empresa para que desta forma, esta possa caminhar no sentido da melhoria continua (Burbridge & Burbridge, 2012). As perspetivas acima apresentadas encetam em si um desafio, uma vez que, para que seja possível avaliar o conflito como um fenómeno positivo é necessário que os indivíduos consigam distanciar-se das emoções inerentes a este fenómeno, e o percecionem como natural, a partir do qual é possível retirar soluções (Hoel & Cooper, 2000).

Na perspetiva positiva do conflito, surge a ideia de que o conflito deve ser estimulado para que este se torne um facilitador comunicacional, aumentando assim a partilha de perspetivas dentro de um grupo (Turner & Pratkanis, 1994). Importa referir que para tal é necessário que o grupo apresente elevados níveis de coesão (Turner & Pratkanis, 1994). Suportando o que anteriormente fora referido, Putman (1997) aborda o conflito de uma forma também ela positiva, defendendo que o mesmo é um propulsor de mudanças quer ao nível individual, quer ao nível organizacional, uma vez que a partilha de perspetivas entre os colaboradores favorece a resolução de problemas.

Dentro das organizações o conflito interpessoal, assume a forma de atrito entre os indivíduos, atrito este que na maior parte das vezes é de baixa intensidade não lhe sendo dado grande destaque por parte das organizações, uma vez que este não altera a sua estrutura (Pondy, 1969). Os investigadores acreditam que este tipo de conflito de baixa intensidade, pode ser uma mais-valia para a organização, quer quando surgem situações mais graves (Coser, 1956) ou porque este tipo de conflito gera mecanismos de resolução de conflitos futuros (Corwin, 1969). Outros potenciais benefícios são referidos por Thomas (1976), o autor refere que o atrito acima referido, pode gerar a produção de ideias de alta qualidade, manutenção de altos níveis de estimulação e põem em destaque problemas que necessitam de mudanças. De Dreu e Van Vliert (1997) vêm reforçar a perspetiva anteriormente apresentada, referindo como natural que os

indivíduos conotem o conflito como algo negativo e que o tentem evitar. No entanto, os autores defendem que este evitamento, pode nem sempre ser positivo para os interesses quer individuais quer grupais. Segundo De Dreu e Van de Vliert (1997) existem evidências de que o conflito pode tornar-se vantajoso para o desempenho das equipas e das organizações, e os comportamentos de evitamento, supressão do mesmo, podem pôr em causa a qualidade das decisões que são tomadas no seio de uma equipa, a criatividade, bem como a comunicação entre os elementos que compõem um grupo de trabalho.

No entanto, o carácter funcional que as situações de conflito assumem, no que ao desempenho diz respeito, vai ser condicionado pelo tipo de conflito que emerge (Jehn, 1994). As opiniões acerca dos benefícios do conflito são um pouco divergentes, como no caso de Spector e Jex (1998), que consideram o conflito como potencial causador de um baixo nível de eficácia, redutor do bem-estar organizacional, podendo mesmo causar maior rotatividade no trabalho.

3.2. A génese do conflito

Para melhor compreender o fenómeno conflito, é necessário perceber como é que o mesmo é gerado. Neste sentido, Wall e Callister (1995) assumem aqui um papel de destaque, uma vez que no seu estudo identificaram diversas causas para a existência de conflitos dentro de uma organização, sendo estas distinguidas em características individuais, comunicação, nível da estrutura e comportamento. No que às características individuais diz respeito, é proposto pelos autores a existência de indivíduos com traços de personalidade mais propensos para o conflito do que outros. Os objetivos individuais são referidos pelos autores como potenciais geradores de conflito, principalmente quando está implícita a competição entre colaboradores (procura do mesmo aumento salarial). Importa ainda referir que, a incompatibilidade de valores pelos quais os indivíduos se regem, podem apresentar-se como potencial gerador de conflito (Wall & Callister, 1995).

Segundo Wall e Callister (1995), a comunicação pode ser causadora de conflito, assim, se por um lado a comunicação deficitária pode gerar incorreções na troca de informação entre supervisor e subordinado, por outro lado, a comunicação em demasia pode gerar informações incoerentes. Na literatura foi identificado um desajuste comunicacional na relação supervisor subordinado, com especial enfoque nas questões de produtividade, satisfação dos colaboradores no trabalho, bem como a capacidade dos supervisores de preverem as preferências dos subordinados (O'Reilly, 1973). Assim, este défice ao nível da comunicação pode fazer com que

os colaboradores não atuem de acordo com a mensagem transmitida pelos seus supervisores (Chen & Starosta, 1997), gerando desta forma comportamentos hostis e conflituosos (Wall & Callister, 1995).

No que se refere à estrutura, dois fatores são aqui abordados como potenciais geradores de conflito. O primeiro, *status*, diz respeito à discrepância entre colaboradores do mesmo escalão hierárquico, mas com regalias e *status* diferentes, atribuídos pelos supervisores (Wall & Callister, 1995). O segundo está relacionado com a dimensão e número de colaboradores que uma organização dispõe, como fator preponderante para o surgimento do conflito (Colella & Varma, 2001). Segundo os autores, os conflitos tendem a ser mais facilmente resolvidos em organizações mais pequenas do que em outras de maior dimensão, pelo facto de nas empresas mais pequenas a comunicação ser mais eficaz e os problemas solucionados, logo após o seu surgimento.

Resta, por fim, abordar o comportamento como potencial causador de situações conflituosas. Assim, a interação entre indivíduos no seio organizacional, seja em excesso ou défice podem ser potenciais geradores de conflito (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970).

3.3. Tipologia dos conflitos

Devido ao facto de existirem diversas formas de se gerar conflito, torna-se possível categorizar o mesmo de diferentes maneiras. Assim, o conflito pode ser distinguido tendo em consideração o nível em que ocorre, se é ao nível intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional ou interorganizacional (Cunha et al., 2007). Ao nível intrapessoal, o conflito pode assumir, por exemplo, a forma de dissonância cognitiva (fumar quando o médico avisa que o tabaco é prejudicial para a saúde), ou seja, é uma tipologia de conflito em que o indivíduo entra em conflito consigo mesmo; ao nível interpessoal, o mais usual, o conflito ocorre entre duas pessoas (divergência de opiniões); intragrupal, o conflito ocorre no seio de um grupo de pequenas dimensões (eg., equipa de trabalho); intra-organizacional, o conflito afeta a maioria das partes dentro da organização (conflito generalizado entre subordinados e supervisores); intergrupar, aqui o conflito ocorre quando o grupo A entra em discórdia com o grupo B; inter-organizacional, ou seja, o conflito ocorre entre duas ou mais organizações (disputa de recursos entre duas organizações) (Cunha et al., 2007).

No entanto, existe outra classificação possível para o conflito, não tão focada no nível em que o este ocorre, mais sim no seu conteúdo. Assim, os conflitos podem ser divididos em conflitos

de objetivos, cognitivos ou normativos, convém ainda salientar que um conflito pode apresentar características das três formas anteriormente referidas (Cunha et al., 2007).

Assim, o conflito de objetivos decorre da discordância das percepções que os sujeitos têm acerca dos fins, interesses, objetivos ou necessidades (Cunha et al., 2007). Um indivíduo que se sente ameaçado na possibilidade de alcançar os seus objetivos, tem tendência a impedir que a outra parte alcance os seus (Cunha et al., 2007). Os conflitos cognitivos, dizem respeito às diferentes avaliações cognitivas que os sujeitos fazem acerca de dados empíricos ou factuais, gerando desta forma polémica (Cunha et al., 2007).

Por fim, os conflitos normativos centram-se nas normas, ou seja, na forma apropriada de se comportar. A percepção do comportamento correto varia, tendo em consideração os critérios da ética, justiça, hierarquia social entre outros (Cunha et al., 2007).

É a partir desta perspetiva tridimensional que surgem os conflitos de recursos, que têm na sua origem o acesso e a distribuição de recursos raros; os conflitos intelectivos, que são conflitos gerados a partir da compreensão de determinados factos ou dados e, por fim, os conflitos avaliativos, estes são gerados devido ao carácter idiossincrático dos sujeitos que apresentam percepções, valores, e gostos diferentes (Cunha et al., 2007). Um conflito pode apresentar características das três dimensões acima apresentadas.

Segundo Jehn (1995), o conflito pode ser dividido em conflito socio-afetivo, conflito de tarefa e conflito de processo. O conflito de tarefa diz respeito ao desacordo existente entre os membros de um grupo de trabalho, acerca das características e da forma como determinada tarefa deve ser executada (Jehn, 1995). Desta forma, o surgimento de diferentes perspetivas acerca de uma determinada problemática pode ser benéfico, se a tarefa for de carácter não rotineiro e com um grau superior de complexidade, uma vez que, a multiplicidade de opiniões potencia repostas mais eficazes e criativas (Dimas, Lourenço & Miguez, 2007). Todavia, se a tarefa tiver um carácter estandardizado, o confronto de perspetivas pode pôr em causa a implementação de procedimentos associados à sua realização (Dimas et al., 2007). Já o conflito socio-afetivo foca-se nas diferenças de personalidade que existem entre os indivíduos, que são causadoras de tensão entre os membros de um grupo de trabalho (Jehn, 1995). O conflito de processo diz respeito à incompatibilidade de perspetivas quanto ao modo como a tarefa deve ser realizada, como por exemplo, divergências quanto à distribuição do trabalho e da responsabilidade entre os membros do grupo (Jehn, 1995).

Apesar da tipologia do conflito ser frequentemente considerada bidimensional, neste estudo foi considerada a tipologia original tripartida (Jehn, 1995).

Importa então referir, que o conflito de tarefa pode ser percebido como funcional, uma vez que faz com que os níveis de criatividade e de inovação do grupo aumentem, bem como acrescenta qualidade ao processo decisório (Dimas & Lourenço, 2011). Por outro lado, o conflito socio-afetivo pode ser percebido como nefasto para o grupo, uma vez que está muitas vezes associado ao decréscimo de desempenho e satisfação do grupo, bem como os elementos que o compõem, apresentam uma diminuição do desejo de continuar na equipa (Dimas & Lourenço, 2011).

A perspetiva anteriormente apresentada não era, no entanto, partilhada pelos estudiosos da temática sendo apresentadas críticas quanto á mesma, pois esta apresentava falta de dados empíricos que a suportassem (Dimas & Lourenço, 2011). Um estudo mais recente realizado por De Dreu e Weingart (2003) revela que tanto o conflito de tarefa como o conflito socio-afetivo geram consequências negativas, no que ao desempenho do grupo de trabalho diz respeito.

Perspetivas mais recentes acerca desta temática, apontam que, para se saber se o conflito de tarefa se torna funcional ou disfuncional, é necessário ter em consideração a intensidade e a frequência com que o mesmo se verifica no seio de um grupo (Dimas & Lourenço, 2011). Assim, segundo Dimas e Lourenço (2011), os grupos devem apresentar um nível ótimo de conflito, para que desta forma seja possível o aumento da eficácia grupal. Neste sentido, a ausência de conflito faz com que as pessoas aceitem de forma resignada o que acontece, desestimula a partilha de perspetivas entre os indivíduos, podendo desta forma pôr em risco o desempenho organizacional do grupo (Dimas & Lourenço, 2011).

3.4. A relação supervisor subordinado

Segundo Richmond, McCroskey, & Davis (1986), as maiores preocupações dos supervisores dentro das organizações, passam por saber como alterar ou modificar o comportamento dos seus subordinados, tendo o seu enfoque nos métodos de supervisão

de controlo, para que estes aumentem a sua produtividade, bem como estabelecer e manter um bom relacionamento com os seus subordinados, desenvolvendo para tal um vínculo de afinidade entre ambos. Ambas as preocupações acima destacadas estão diretamente relacionadas com a comunicação entre o supervisor e o subordinado (Richmond et al., 1986), tal é corroborado pela literatura indicando que a comunicação usada pelo supervisor, exerce um impacto significativo na relação do supervisor com o subordinado (Richmond, Davis, Saylor, & McCroskey, 1984).

Segundo Pointras (2010), no meio organizacional um dos fatores que mais influenciam a satisfação dos colaboradores é a relação com os seus supervisores, a existência de conflito entre supervisor e subordinado faz com que se gere um sentimento de insatisfação, levando desta forma a disfunções dentro da organização. Para este autor, o conflito entre supervisor e subordinado pode colocar em causa a dinâmica organizacional, neste sentido, o tipo de liderança exercido pelo supervisor pode influenciar a sua intensidade bem como o seu impacto (Inness, Leblanc, & Barling, 2008). Diversas variáveis, tais como, a personalidade ou variáveis situacionais, apresentam um impacto significativo na relação entre o poder utilizado e a satisfação dos colaboradores, por exemplo, o *locus de controlo* do supervisor vai ditar qual o tipo de poder que irá utilizar com o seu subordinado (Richmond et al., 1986). O conceito de locus de controlo foi introduzido por Rotter (1966) e refere-se às expectativas generalizadas de controlo interno e externo sobre os acontecimentos ou reforços que ocorrem na sua vida. Quando um reforço é percebido pelo indivíduo como não completamente contingente às suas ações, então este é atribuído ao acaso (à sorte), ou à dependência de fatores externos como poder político e denomina-se controlo externo. Por outro lado, quando um reforço é percebido como contingente ao comportamento do indivíduo então este é atribuído às suas características estáveis como a sua capacidade de resolução de problemas e denomina-se controlo interno (Almeida & Pereira, 2006).

O *locus de controlo* representa a crença de que um comportamento possibilitará ou não a obtenção de um reforço. Indivíduos com alto grau de *locus de controlo* interno acreditam que todo o sucesso ou fracasso que lhes é atribuído é devido às suas características pessoais. Pelo contrário, indivíduos com alto grau de *locus de controlo* externo atribuem todo o seu sucesso ou fracasso a fatores externos (Almeida & Pereira, 2006).

Segundo Rotter (1990), o *locus de controlo* é um *continuum* entre a internalização e externalização do reforço. O equilíbrio entre o *locus de controlo* interno ou externo é muito delicado: se por um lado é positivo atribuir o sucesso a si próprio, não o é atribuir todos os fracassos também a si, pois certamente existem variáveis fora do controlo pessoal; a desresponsabilização pelos

fracassos pode ser positiva, em certa medida, mas também limita o crescimento pessoal, do mesmo modo que a tendência para acreditar que qualquer sucesso é externo a si. O desafio é encontrar um equilíbrio entre atribuição de sucesso e fracasso a si (*locus de controlo* interno) mas não totalmente de modo a permitir que alguns dos acontecimentos tenham causas externas e não controláveis (*locus de controlo* externo) (Almeida & Pereira, 2006).

Assim, os subordinados, apresentam altos índices de satisfação quando são utilizados estilos de comunicação de gestão interativos e centrados no sujeito, por outro, lado os subordinados apresentam baixos níveis de satisfação quando são utilizadas estratégias de controlo coercivo pelos supervisores (Richmond et al., 1984).

Aquando da revisão de literatura acerca do conflito entre supervisor e subordinado, constata-se que, é parca a distinção acerca da tipologia que o conflito assume, sendo recorrente apenas a sua análise sem fazer menção á sua tipologia (Benitez, Guerra, Medina, Martinez, & Munduate, 2007). Neste sentido, vários são os estudos que recorrem á tipologia de Jehn (1994), distinguindo os conflitos em conflitos de tarefa ou sócio afetivos.

No entanto, estes tipos de conflitos apresentam características particulares, muito por causa da especificidade hierárquica da relação entre supervisor e subordinado (Benitez et al. 2007), sendo portanto, de extrema importância compreendê-los.

Quando existe uma discordância relacionada com a tarefa, entre supervisor e subordinado, é mais comum que se observe cedência do subordinado ao supervisor, do que o supervisor aceitar a crítica do subordinado (Benitez et al., 2007). Mesmo, quando o supervisor concorda com o ponto de vista do subordinado, não o demonstra, segundo Benitez et al. (2007) isto deve-se ao facto do supervisor percecionam que agir de acordo com a perspectiva do subordinado pode provocar uma perda de poder na relação hierárquica estabelecida entre ambos. Os autores acrescentam ainda que os conflitos entre supervisor e subordinado assumem características distintas, uma vez que os subordinados percecionam que as suas carreiras são controladas pelos seus supervisores (aumento salariais, subida de posto). Poitras (2010) vem corroborar com a perspectiva anteriormente apresentada, acrescentando que a dependência que os subordinados sentem em relação aos supervisores, acerca do seu futuro profissional, torna-se num facilitador de sentimentos negativos para os subordinados. Assim, por forma a minimizar o conflito e restaurar a homeostasia, os subordinados sentem-se constrangidos a concordar com os seus supervisores. De acordo com Korsgaard, Brodt e Whitner (2002), o conflito entre supervisor e subordinado é um acontecimento inevitável. Segundo Holbrook (1999), tal acontece, por exemplo, aquando da

avaliação de desempenho, este é um momento propício a gerar conflito, o autor acrescenta ainda que existe um desconforto por parte dos supervisores em dar o seu parecer, principalmente quando este é negativo, acerca do desempenho dos subordinados. Segundo Mulder (2013), os níveis de tensão bem como os comportamentos negativos tendem a aumentar, quando os subordinados tomam conhecimento do parecer negativo acerca da sua avaliação de desempenho.

Como anteriormente fora referido, o conflito entre supervisor e subordinado assume contornos bastante específicos, tal pode dever-se ao posicionamento hierárquico que distancia supervisor e subordinado, bem como a influência que o supervisor assume, em particular na gestão de carreiras dos subordinados (Choi, 2013). Desta forma, segundo o mesmo autor é atribuída maior tensão ao conflito com os supervisores, do que com os restantes colegas de trabalho, que partilham o mesmo nível hierárquico.

Importa ainda referir que, o conflito tende a ser conotado como um acontecimento negativo e por consequência pode afetar o bem-estar organizacional, tal pode dever-se ao facto de a análise do mesmo ser feita apenas no momento em que este ocorre e pelas partes nele envolvidas. Por forma a que o conflito seja visto como um acontecimento benéfico, capaz de gerar soluções para potenciais problemas, torna-se necessário que o mesmo seja observado de uma forma mais distanciada, antes mesmo que este se transforme num entrave para a organização (Landry & Vandenberghe, 2009). Corroborando o que anteriormente fora apresentado, Billikopf (2010) propõe uma visão dos conflitos interpessoais como potencial geradora de soluções para problemas futuros, reforçando a perspetiva que os mesmos não devem ser vistos apenas como entraves para a organização.

Torna-se então pertinente abordar a temática do poder, em particular, as relações de poder, uma vez que estas estão na base do relacionamento entre supervisor e subordinado.

3.5. Relações de poder

Nos dias de hoje, as organizações estão expostas a constantes mudanças e desafios, os quais devem ser ultrapassados, para tal as organizações procuram maximizar os seus resultados através da descentralização do poder, desta forma são delegados nos gerentes e supervisores, uma série de objetivos e metas a alcançar (Guimarães & Martins, 2008).

As trocas de poder anteriormente referidas, acontecem no domínio das relações interpessoais, quer entre dois indivíduos, quer entre um indivíduo e um grupo, quer entre grupos. No entanto segundo Guimarães e Martins (2008), é no seio das equipas de trabalho, ou seja, no grupo, que

ocorrem, na maior parte das vezes, as trocas de poder. Torna-se, pois, importante referir que as relações de poder podem ser geradoras de conflitos no seio de um grupo.

Assim, no que se refere ao poder e em particular às relações de poder, as mesmas são pautadas por uma desigualdade de forças, bem como uma diferença de interesses entre as duas partes envolvidas na interação (Macêdo, 2002). Tal pode ser traduzido numa relação em que, a parte detentora do poder impõem a sua vontade sobre a outra parte, coagindo-a a fazer coisas que de outra maneira não executaria (Macêdo, 2002).

O poder é um construto social (Aguinis, Nesler, Quigley, & Tedeschi, 1994) e só existe porque os indivíduos concordam com a sua existência (Pinker, 2002). No contexto organizacional, são os supervisores que detêm a maior quantidade de poder tendo por isso, a responsabilidade de coordenar os outros funcionários (Farmer & Aguinis, 2005). Neste sentido, a percepção que os subordinados têm acerca do poder dos supervisores exerce uma influência nas suas atitudes e comportamentos (Yammarino & Dubinsky, 1994). Assim, entende-se por poder a capacidade de influenciar o comportamento de outros indivíduos (Fiol, O'Connor, & Aguinis, 2001). Neste sentido, torna-se pois, importante abordar a temática da liderança uma vez que esta é compreendida como o processo através do qual, o poder é utilizado para coordenar as atividades dos membros de um grupo, com o intuito de atingir um determinado objetivo (Yukl & Van Fleet, 1992).

Há que distinguir poder de liderança, assim a liderança é a capacidade de dirigir pessoas para atingir determinados objetivos, utilizando para tal o poder (Farmer & Aguinis, 2005). Segundo Farmer e Aguinis (2005), na base do poder está a dependência dos recursos, uma vez que o poder advém de se ter algo que alguém quer ou necessita.

As relações profissionais são complexas e dependem de muitas variáveis, nomeadamente da relação que se estabelece entre o líder e os subordinados, entre os membros do grupo, condições de trabalho, recompensas e muitas outras. A ocorrência de conflito tem implicações na gestão organizacional e a sua gestão é importante com vista à melhoria dos processos na organização. Nesse sentido torna-se importante discutir a gestão de conflito nas organizações.

3.6. Gestão do conflito

Um aspeto muito importante acerca do conflito, foca-se na dificuldade que este tem em ser assumido por parte das organizações, muitas vezes, isto deve-se ao facto de as empresas

determinarem o conflito como uma falha, ou um indicador de alguma coisa não está a funcionar da melhor forma (McIntyre, 2007). É devido a esta perspetiva negativa acerca do conflito, que muitas organizações se recusam a admitir a existência do mesmo (McIntyre, 2007). Segundo Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2001), o conflito pode ocorrer em diversos níveis, ou seja, ao nível individual, grupal, entre funções e entre organizações. Desta forma, de acordo com McIntyre (2007), o indivíduo/grupo irá utilizar uma estratégia (definição de um conjunto de regras que irão guiar a interação com a outra parte) por forma a gerir a situação conflituosa. Segundo Thomas e Pondy (1977), na essência da gestão do conflito está a compreensão do papel de processos mentais superiores que acompanham a ocorrência do conflito. Um destes processos cognitivos é o da atribuição, onde um indivíduo atribui uma intenção ao comportamento do outro, para que este seja possível de ser compreendido (Howat & London, 1980). Desta forma, diferentes intenções podem explicar o mesmo comportamento, tal acontece porque os processos de atribuição de uma intenção não são mais do que o julgamento de um comportamento (Howat & London, 1980). Descrições de comportamento tais como, forçar, confrontar ou retirar são traduções, que os indivíduos fazem acerca das intenções dos outros (Howat & London, 1980). Assim, é possível concluir que o processo cognitivo de atribuição, desempenha um papel bastante importante na reação que um indivíduo tem, ao comportamento dos outros, numa situação de conflito (Thomas & Pondy, 1977).

Na mesma linha de pensamento Cunha et al. (2007) defendem que a estratégia que cada indivíduo utiliza para gerir o conflito, pode ser apreciada não apenas pelo comportamento que o sujeito assume, mas também pelas suas preferências ou predisposição. Assim, os estilos de gestão de conflito podem ser analisados à luz da personalidade do indivíduo, sendo esta uma maneira diferente da interpretação acima apresentada (Cunha et al., 2007). Desta forma, os autores sugerem que existem indivíduos com maior predisposição para a colaboração, enquanto outros apresentam maior tendência para a competição.

Importa assim esclarecer que a tomada de decisão do indivíduo, quanto ao estilo de gestão do conflito a utilizar, bem como o seu comportamento, são influenciados por diferentes fatores nomeadamente: pelas suas características da personalidade, pelos fatores culturais, pelas suas experiências passadas, pela relação que indivíduos em conflito mantêm um com o outro, pelas próprias características da situação que gerou conflito, etc (Cunha et al., 2007).

Rahim, Antonioni, Krumov, & Ilieva (2000) propõem cinco estilos de gestão de conflitos interpessoais, tendo por base a atenção dada ao *self* e aos outros. É da conjugação da atenção

dada, a satisfação das necessidades individuais (*self*), ou a tentativa de satisfazer as necessidades do outro que surgem cinco estilos de gerir o conflito:

- *Evitamento*: o indivíduo assume uma postura neutra tentando não se envolver num determinado assunto, traduzindo-se numa baixa atenção dada ao *self* assim como aos outros.
- *Acomodação*: Neste estilo de gestão o indivíduo tenta satisfazer as necessidades das outras pessoas, atribuindo baixa importância ao *self*. Por outras palavras, o indivíduo ajuda o outro a atingir os seus objetivos, abdicando dos seus.
- *Competição*: Ao contrário do apresentado anteriormente, este estilo de gestão dá a primazia à satisfação das necessidades do próprio indivíduo (*self*), em detrimento dos interesses dos outros. Neste estilo de gestão, o sujeito sacrifica os objetivos dos outros para alcançar os próprios.
- *Compromisso*: Este estilo de gestão foca-se na tentativa de equilibrar tanto a satisfação das necessidades pessoais (*self*), como as necessidades dos outros. Ou seja, os indivíduos tentam chegar a um acordo por forma a satisfazer, de forma incompleta, as necessidades de ambas as partes.
- *Colaboração*: Este estilo de gestão foca a sua atenção tanto nas necessidades individuais (*self*) como na satisfação das necessidades dos outros. Passa por tentar delinear uma estratégia para que ambas as partes atinjam os seus objetivos na totalidade (Rahim et al., 2000).

Segundo Cunha et al. (2007), o estilo de gestão do conflito que apresenta melhores resultados, a longo prazo para ambas as partes envolvidas é o estilo de colaboração, uma vez que este favorece uma solução justa e adequada, diminuindo por sua vez, o risco de conflitos futuros. Este tipo de atitude face ao conflito promove nos sujeitos comportamentos de partilha de perspetivas e por conseguinte uma aprendizagem mútua.

Em função de tudo o que anteriormente foi dito acerca do conflito, importa refletir acerca da potencial relação que este tem com a perceção de justiça organizacional.

4. Conflito e justiça organizacional

Segundo Francis e Barling (2005), a percepção de injustiça nas organizações conduz a um conjunto de consequências nefastas, nomeadamente à quebra no desempenho ou aumento de probabilidade de conflito. Para além disso, encontra-se também estabelecida uma relação entre a percepção de injustiça na organização ao nível da distribuição das recompensas ou tarefas, e o aumento de stress, que por sua vez apresenta comorbilidade com perturbações de humor como a depressão (Francis & Barling, 2005).

A gestão das organizações requer um grande conhecimento acerca dos antecedentes e consequentes dos seus processos (Cropanzano & Baron, 1991). De acordo com Cropanzano e Baron (1991), a percepção de injustiça dentro das organizações assume-se como causadora de conflitos, devido à necessidade que os subordinados, que se sentem injustiçados, têm em atingir equilíbrio, nomeadamente através de igualdade salarial para com outros trabalhadores em circunstâncias semelhantes ou pelo menos percecionadas como tal.

Os conflitos são elementos integrantes das organizações, assumindo por vezes um papel negativo, mas também muitas vezes construtivo (Tatum & Eberlin, 2008).

Dentro da organização os líderes desempenham um papel fundamental sendo deles expectável um conjunto de competências que se traduzam em justiça, compreensão e abertura (Tatum & Eberlin, 2008). Numa organização que se pautar por princípios éticos, as decisões dos líderes refletem critérios de justiça organizacional que se revelam vitais para a diminuição dos conflitos e desempenho da organização (Francis & Barling, 2005; Tatum & Eberlin, 2008).

Qualquer interação entre um líder e o seu subordinado apresenta um potencial de conflito que pode ser exacerbado quando existe uma percepção por parte do subordinado de que não foi tratado com justiça, quer tenha sido de forma intencional ou não intencional, aumentando a probabilidade de conflito, assim como a sua gravidade (Francis & Barling, 2005; Tatum & Eberlin, 2008). Por outro lado, quando os subordinados percecionam que são tratados com equidade e justiça não só em relação ao seu trabalho e remuneração como também comparativamente com outros colaboradores na mesma situação o número de conflito tende a diminuir e a apresentar menor gravidade (Tatum & Eberlin, 2008).

Tatum e Eberlin (2008) advogam que existe uma relação entre os tipos de gestão de conflito (competição, evitamento, compromisso, acomodação e colaboração) e a justiça organizacional.

Um líder sensível à questão da justiça organizacional está mais atento à possibilidade de existência de potencial de conflito durante as suas interações com um subordinado. Para estes

líderes, a justiça organizacional e o conflito estão intimamente relacionados (Tatum & Eberlin, 2008; Tepper, Moss, & Duffy, 2011). Este tipo de líderes não estão preocupados em competir com, ou dominar o subordinado, mas num resultado justo para todas as partes. Também não evitam o conflito, proporcionando que a informação circule até ao subordinado e assumem compromissos (Tatum & Eberlin, 2008).

Por outro lado, um líder que é insensível à questão da justiça organizacional centra-se mais no procedimento que no resultado, procurando dominar de forma a mostrar poder. Evita o conflito de forma a poupar tempo e não partilha informações com os subordinados, a menos que sejam essenciais ao funcionamento da organização (Tatum & Eberlin, 2008).

Para Tepper et al. (2011), a percepção de iniquidade ao nível da justiça organizacional aumenta o risco de conflito, uma vez que os trabalhadores têm mais dificuldade em validar e apoiar posições definidas por um grupo onde se sentem injustiçados.

Neste sentido, é apresentado no próximo capítulo o estudo empírico, que procura dar alguns contributos para o estudo da relação entre justiça organizacional e conflito.

II – Estudo Empírico

1. Metodologia

1.1. Posicionamento metodológico

Os métodos quantitativos têm, como base, a compreensão métrica dos fenómenos e reduzem o seu estudo a parâmetros numéricos que, com um certo grau de confiança, procuram traduzir a realidade dos acontecimentos (Mesquita, 2013).

Assim, os métodos quantitativos são mais úteis quando o fenómeno a estudar já foi várias vezes observado de vários ângulos permitindo ao investigador uma compreensão mais aprofundada de um determinado aspeto (Hill & Hill, 2009).

Os métodos quantitativos são compostos por vários tipos de desenho de investigação. Pode ser estabelecido um *continuum* entre desenhos de investigação mais controlados e menos controlados.

Os métodos quantitativos assentam num positivismo lógico e são orientados para procura da concretização dos fenómenos sociais, são orientados para a busca da magnitude dos

fenómenos sem interesse pela dimensão subjetiva, rejeitando-a inclusive na tentativa de a reduzir ao mínimo possível (Serapioni, 2000). Utilizam procedimentos controlados, são objetivos e distanciam-se dos fenómenos qualitativos. Uma das suas grandes vantagens é serem generalizáveis pelo facto de assentarem em metodologias estatísticas (Serapioni, 2000; Hill & Hill, 2009).

Segundo De Wever, Schellens, Valcke e Van Keer (2006), esta constitui a maior limitação dos métodos qualitativos, pois existem problemas de representatividade e generalização dos conteúdos que emergem durante a pesquisa. As informações obtidas através de histórias de vida de alguns sujeitos, não permitem avaliar em que medida a experiência relatada pode ser extrapolada para outros ou, simplesmente, ser o resultado de circunstâncias casuais. Desta forma, de acordo com alguns autores, a validação dos resultados obtidos assume particular relevância. Esta etapa carece de instrumentos tipificados de levantamento de dados, pois minimizam os riscos de subjetividade. Os métodos quantitativos, devido ao facto de serem replicáveis noutros contextos, e por adotarem procedimentos controláveis e relativamente rigorosos são capazes inclusive de apontar margens de erro para possibilitarem inferência para a população (Gerbic & Stacey, 2005).

Assim, neste estudo foi utilizado o método quantitativo. O método quantitativo foi utilizado por assentar num positivismo lógico sendo mais adequado aos objetivos deste estudo, uma vez que os conceitos de conflito e justiça organizacional se encontram amplamente estudados, apesar de poucas vezes relacionados. Nesse sentido, o desenho utilizado neste estudo foi transversal, observacional e analítico. A recolha dos dados foi realizada num só momento e dessa forma o estudo foi considerado transversal (Hill & Hill, 2009). Como a recolha de dados envolveu um impacto reduzido sobre os participantes e envolveu, acima de tudo, a recolha de informação, o estudo foi considerado observacional (Hill & Hill, 2009). Por fim, o estudo foi considerado analítico, uma vez que para além de descrever as variáveis procurou medir as relações entre elas (Hill & Hill, 2009).

1.2. Método e instrumento de recolha de dados

O processo metodológico utilizado neste estudo foi de natureza quantitativa, recorrendo ao uso de um questionário. Este instrumento é facilitador da recolha de variáveis com natureza mensurável, como variáveis nominais, ordinais e de escala facilmente quantificáveis através da ligação a escalas ou valores numéricos, tal como sugerido por Hill e Hill (2009). A elaboração de um bom questionário requer uma correta formulação do problema de investigação e hipóteses,

assim como operacionalização de variáveis. O método quantitativo implica ter já algum conhecimento acerca do fenômeno estudado, pois só assim é possível criar, à partida, definir as variáveis a serem estudadas e mesmo as categorias dentro das mesmas (Hill & Hill, 2009).

O instrumento de recolha de dados foi um questionário composto exclusivamente por questões de resposta fechada. O questionário é um instrumento utilizado em metodologias quantitativas que tem como principal objetivo medir e quantificar um fenômeno de forma tangível (Hill & Hill, 2009). O modo de preenchimento do questionário foi autopreenchimento. Os inquiridos foram previamente informados das implicações do preenchimento do questionário através de uma declaração de consentimento informado, assegurando o absoluto sigilo dos dados e uma utilização puramente científica dos mesmos (ver Apêndice 1).

O questionário foi dividido em três partes:

1. Parte I - Dados sociodemográficos: nesta parte foi solicitado aos inquiridos que respondessem a um conjunto de questões que tinham como objetivo a caracterização sociodemográfica da amostra, nomeadamente a nível da empresa onde trabalhavam, sexo, idade, habilitações escolares, funções desempenhadas na organização, salário e antiguidade na organização. Estas questões foram importantes não só para a referida caracterização, mas também como suporte na determinação de padrões ligados ao conflito ou perceção de justiça organizacional.
2. Parte II – Conflito: nesta parte os inquiridos reportaram a existência de conflito e os intervenientes desse conflito. Foi também avaliado o impacto que o conflito teve no grupo de trabalho, no desempenho da função, na vida para além do trabalho e na relação da pessoa com quem se teve o conflito. Esta avaliação foi realizada através da resposta dos inquiridos a cada um dos tipos de impacto referidos, numa escala de Likert que variou entre 1 (muito negativo) e 5 (muito positivo). Para além disso foi ainda utilizado o a Escala de Conflito Intragupo de Jehn (1995) para determinar o tipo de conflito, traduzido para a língua portuguesa neste estudo¹. Este instrumento é composto por três dimensões que representam os tipos de conflito socio-afetivo, de tarefa e de processo. Cada dimensão é composta por três indicadores que são pontuados pelos inquiridos numa escala de Likert que varia entre 1 (nunca) e 7 (sempre), totalizando nove indicadores.

¹ Tradução realizada no âmbito do presente estudo. A escala não se encontra validada para a população portuguesa.

3. Parte III – Escala de percepção de justiça organizacional: nesta parte os inquiridos responderam a um conjunto de indicadores que procuraram medir a percepção de justiça organizacional nas dimensões informacional, procedimental e distributiva de recompensas e tarefas (Rego, 2001). Todas as dimensões foram compostas por três indicadores com exceção da justiça distributiva de recompensas, composta por cinco indicadores, totalizando 14 indicadores. Estas quatro dimensões da justiça organizacional foram compostas por indicadores pontuados numa escala de Likert variável entre 1 (Completamente falsa) e 6 (Completamente verdadeira) conforme o instrumento original de Rego (2001).

O questionário teve como objetivos a recolha de um conjunto de medidas sociodemográficas, de forma a caracterizar a amostra, bem como o esclarecimento do impacto que o conflito laboral tem nas várias esferas da vida dos indivíduos (laboral e pessoal), o tipo de conflito e ainda a percepção de justiça organizacional. As questões formuladas enquadram-se na revisão bibliográfica e procuram dar resposta às questões de investigação formuladas que se prendem essencialmente com a relação entre conflito e justiça organizacional.

Seguindo as recomendações de Hill e Hill (2009) foi realizado um pre-teste com 10 trabalhadores do mesmo ramo, dos que foram inquiridos, mas não das empresas onde foram recolhidos os dados. Como o questionário foi respondido sem dificuldade considerou-se apto para aplicação à amostra.

Para além do questionário foram ainda recolhidas informações relativas a cada empresa junto do respetivo CEO no formato de entrevista semi-estruturada, com o objetivo de melhorar a compreensão acerca das organizações. A entrevista semi-estruturada foi utilizada devido ao seu formato flexível, apesar de considerar a existência de um guião previamente formatado (Hill & Hill, 2009) (Apêndice 2). A realização da entrevista teve como objetivo enriquecer a discussão com a análise dos dados produzidos pelos CEO's enquanto elementos preponderantes para a dinâmica da organização.

1.3. Procedimento

Nesta secção pretende-se explicar de que forma o estudo foi realizado, desde o contacto inicial com as organizações que fazem parte da amostra, até à obtenção e análise dos dados recolhidos.

Assim, numa primeira fase, foram contactadas várias empresas, via *e-mail*, telefone e presencialmente onde foi explicado o âmbito do estudo a realizar, os objetivos do mesmo, bem como o método de recolha de dados a utilizar. Após este primeiro contacto, apenas cinco empresas mostraram disponibilidade para participar no estudo, sendo que, as restantes não responderam aos *e-mails* enviados ou responderam de forma negativa à implementação do estudo nas suas organizações. É importante referir que duas empresas recusaram participar no estudo devido à temática do mesmo, alegando que o tema era demasiado sensível e que no momento não estariam interessados em colaborar.

Numa segunda fase, foram marcadas reuniões com os CEO's das empresas que aceitaram participar no estudo, com o objetivo de apresentar o inquérito a utilizar para a recolha de dados, bem como, para explicar cada uma das questões que o compõem. A primeira reunião foi realizada no dia 23 de Novembro na empresa EP com o seu CEO, que após análise e devida explicação de cada uma das questões que constituem o inquérito, decidiu não participar no estudo, no entanto aceitou a que fosse realizado um pré-teste a 10 colaboradores da sua empresa, para perceber se o preenchimento apresentava algum tipo de dificuldade. Este pré-teste foi realizado no próprio dia da reunião, onde não se verificaram quaisquer dificuldades por parte dos colaboradores em responder ao inquérito.

No dia 26 de Novembro de 2015, na sede da empresa E4, teve lugar a segunda reunião com o CEO desta empresa onde foi apresentado e explicado o estudo e respetivo instrumento de recolha de dados. Foi possível ainda obter algumas informações acerca da empresa, bem como a recolha do consentimento informado, carimbado e assinado pelo CEO da empresa. Nesta reunião foi agendada a data de 30 de Novembro de 2015 para a aplicação dos questionários.

A terceira reunião realizou-se no dia 2 de Dezembro de 2015, na empresa E3, onde foi apresentado ao CEO, o inquérito a utilizar, os objetivos do mesmo e explicadas todas as questões que compõem o instrumento de recolha de dados. Foi também possível nesta reunião reunir algumas informações acerca da empresa. Após validação por parte do CEO, foi assinado e carimbado o consentimento informado para a participação no estudo, e agendada a aplicação dos inquéritos para dia 9 de Dezembro de 2015.

A quarta reunião realizou-se no dia 3 de Dezembro de 2015 nas instalações da empresa E1, onde foi dado a conhecer ao CEO desta empresa o instrumento de recolha de dados, bem como explicado as questões constituintes do mesmo, a que o CEO não se opôs, aceitando participar no estudo. O consentimento informado foi assinado e carimbado e foi agendada a data de 11 de Dezembro para a recolha de dados.

A última reunião foi realizada no dia 14 de Dezembro de 2015, na empresa E2 com o seu CEO onde lhe fora explicado o instrumento de recolha de dados, quais os seus objetivos e por que questões era composto. Após aprovação do mesmo, foi assinado e carimbado o consentimento informado e agendada a aplicação dos inquéritos para dia 16 de Dezembro de 2015. Nas reuniões realizadas com os CEOs das empresas E2, E3 e E4, foi definido como seria realizado a aplicação dos inquéritos. Na empresa E2, E3 e E4 foi posto a disposição do investigador um pequeno escritório onde os participantes pudessem preencher os inquéritos sempre acompanhados pelo investigador.

No dia 30 de Novembro de 2015, por volta das 9 horas da manhã foi dado início à recolha de dados na empresa E4. Após breve reunião com o responsável desta empresa, ficou definido que os colaboradores eram encaminhados para o escritório, onde se encontrava o investigador, tendo em consideração o volume de trabalho e disponibilidade dos mesmos. A aplicação dos inquéritos nesta organização foi feita de forma individual, sendo explicado a cada um dos participantes em que é que o mesmo consistia, que era composto por três partes: a parte I, questões relacionadas com os dados sociodemográficos, parte II é composta por dois grupos de questões, o primeiro relacionado com a existência ou não de conflito, e quais os intervenientes. Os participantes deveriam responder com uma cruz, segundo uma escala de 1 (muito negativo) a 5 (muito positivo). No segundo grupo de questões relacionado com o tipo de conflito, em que os participantes deveriam assinalar com uma cruz, de acordo com uma escala de 1 (nunca) a 7 (sempre). Por fim, a parte III em que são apresentadas um conjunto de questões acerca da perceção de justiça organizacional, em que os participantes responderiam também com uma cruz de acordo com uma escala de 1 (completamente falso) a 6 (completamente verdade). Foi também explicado a todos, que o inquérito era confidencial e que o mesmo estava a ser realizado no âmbito da conclusão da dissertação de mestrado do investigador. Importa referir que estas indicações foram dadas a todos os participantes, não apenas da empresa E4, mas também da E2 e E3.

Durante o preenchimento dos inquéritos algumas questões relacionadas com a compreensão surgiram, não se apresentado nunca como um impeditivo para o preenchimento

dos mesmos. No final do dia, foi possível dar por concluída a recolha de dados na empresa E4, para tal muito ajudou toda a disponibilidade e ambiente facilitador criado pelo responsável desta organização.

No dia 9 de Dezembro de 2015, por volta das 10 horas da manhã deu-se início à recolha de dados na empresa E3. Como já foi referido também nesta empresa foi disponibilizado um escritório onde os participantes puderam responder ao inquérito. Nesta organização os participantes reuniram-se em grupos de 3, devido ao grande volume de trabalho e à escassez de tempo. Foram dadas as mesmas indicações de preenchimento, referidas anteriormente no caso da empresa E4. Os participantes preencheram os inquéritos sem apresentar grande dificuldade, surgindo por vezes algumas dúvidas, no que ao conteúdo da questão diz respeito. De referir que devido ao número de colaboradores e ao volume de trabalho que se registava na data, foi complicado conseguir obter a resposta de todos os colaboradores, no entanto e devido ao CEO, peça fundamental para que o estudo fosse realizado com sucesso, no final do dia todos os colaboradores responderam ao inquérito.

Um dos grandes obstáculos desta recolha de dados, data do dia 11 de Dezembro, data agendada para a recolha de dados na empresa E1. Aquando da sua chegada o investigador, foi informado que o mesmo não poderia ser feito naquele dia, nem nas próximas semanas devido a um grande volume de encomendas que tinha dado entrada na empresa. Depois de reunir com o responsável da empresa, foi proposto ao investigador que desse todas as indicações de preenchimento do inquérito ao supervisor geral, e que o mesmo se encarregaria de distribuir os inquéritos pelos participantes. Não havendo outra alternativa possível e devido à falta de participantes registada, o investigador aceitou que tal acontecesse dando todas as indicações de preenchimento, referidas anteriormente, ao supervisor geral. Os inquéritos foram posteriormente recolhidos no dia 5 de Janeiro.

Por fim no dia 16 de Dezembro de 2015 foram recolhidos os dados da última empresa, E2, que aceitou participar no estudo. À semelhança das restantes, a recolha dos dados teve início às 10 horas da manhã, tendo o investigador um pequeno escritório para passar os inquéritos. Os participantes foram agrupados em grupos de dois, por proposta do CEO da empresa, o qual não aceitou a proposta de que os inquéritos deveriam ser respondidos de forma individual. À semelhança das empresas anteriores, foram dadas as mesmas instruções de preenchimento do inquérito assim como o constante acompanhamento do investigador. Também nesta organização os participantes não apresentaram dificuldades de maior, no preenchimento dos questionários.

Resta por fim refletir acerca das limitações/ obstáculos e facilitadores no que á recolha de dados diz respeito. Neste sentido é de salientar a disponibilidade, dos recursos, instalações, tempo que os CEO das empresas puseram á disposição do investigador, chegando mesmo a retirar os participantes do seu posto de trabalho para que pudessem participar neste estudo. Como limitações é importante refletir acerca do percalço já descrito, que aconteceu na empresa E1, não podendo o investigador estar presente para administrar os questionários, bem com no caso das empresas E3 e E2, o facto de estar mais do que um participante na sala a responder ao questionário, embora que afastados um do outro, pode apresentar-se como um inibidor, caso surja alguma duvida aquando o preenchimento.

1.4. Caracterização das empresas participantes no estudo

Para realizar este estudo, foram contactadas diversas empresas, embora apenas quatro tenham respondido de forma afirmativa ao pedido de colaboração. A amostra foi então composta por colaboradores de quatro empresas diferentes, sendo desta forma importante caracterizar cada uma delas.

Os dados recolhidos foram obtidos nos meses de Outubro a Dezembro do ano de 2015, estando desta forma salvaguardada, qualquer alteração que os mesmos tenham sofrido, daí em diante. Para garantir o anonimato das empresas foram atribuídas as designações: E1, E2, E3 e E4 às quatro empresas que responderam de forma afirmativa ao pedido de colaboração para este estudo.

A E1 é uma empresa de confeção têxtil fundada em 1987, localizada na zona norte do país. Não sendo possível aferir qual o volume de negócio anual, foi possível apenas, saber que 99.9% deste tem origem da exportação dos seus produtos. Importa ainda ressaltar que esta organização é composta por 60 funcionários.

A E2 foi constituída em 1991 e encontra-se sediada na zona norte do país, sendo o seu sector de atividade a confeção têxtil. Esta empresa apresenta um volume de faturação anual na ordem dos quatrocentos mil euros, tendo este capital origem nacional. A empresa conta com 24 colaboradores, e utiliza o processo de subcontratação de outras empresas, para coadjuvar a linha de produção.

A E3 é uma empresa do setor têxtil sediada na zona norte do país, foi fundada no ano de 1943 e tem ao seu serviço 58 colaboradores. Com um volume de faturação anual na ordem dos cinco milhões de euros, esta organização foca-se unicamente na exportação dos seus produtos. À

semelhança da empresa anterior, também utiliza a subcontratação de outras empresas, nacionais, para auxiliar a sua produção.

Por fim a empresa E4 é também ela uma empresa na área de negócio industrial, no setor têxtil e está localizada na zona norte do país. Foi fundada no ano 2013, dispondo de 36 colaboradores. A E4 apresenta um volume de faturação anual a rondar os 600 mil euros, sendo a origem deste capital estritamente nacional.

Em suma, as quatro organizações que aceitaram participar neste estudo, encontram-se todas na mesma área e setor de negócio (confeção têxtil) e estão todas localizadas na zona norte do país, embora em distritos diferentes. Um fator importante a ter em linha de conta é o facto de nenhuma das quatro empresas ter um departamento de recursos humanos.

1.5. Objetivo geral, objetivos específicos e operacionalização de variáveis

Este estudo teve como objetivo geral relacionar o conflito com a justiça organizacional de forma a compreender a dimensão destes fenómenos e a sua relação entre eles. Os objetivos específicos foram:

Objetivo 1: Identificar os tipos de conflito mais frequentes nas empresas estudadas.

Objetivo 2: Analisar a perceção de justiça organizacional nas empresas estudadas.

Objetivo 3: Relacionar a perceção de justiça organizacional com a existência de conflito.

Objetivo 4: Relacionar a perceção de justiça organizacional com o impacto do conflito.

Objetivo 5: Verificar as diferenças de impacto entre conflitos operador-operador e operador-líder.

No primeiro objetivo as variáveis dependentes incluídas foram as três dimensões do tipo de conflito (Jehn, 1995) e o tipo de empresa foi a variável independente.

Para o segundo objetivo as quatro dimensões de justiça organizacional (Rego, 2001) foram as variáveis dependentes e o tipo de empresa foi a variável independente.

No terceiro objetivo as variáveis dependentes foram mais uma vez as quatro dimensões da percepção da justiça organizacional (Rego, 2001) e a variável independente foi a presença/ausência de conflito.

No quarto objetivo as variáveis dependentes foram o impacto do conflito, nas suas quatro vertentes e as variáveis independentes corresponderam às quatro dimensões de justiça organizacional (Rego, 2001).

Para o quinto e último objetivo as quatro vertentes do impacto do conflito foram as variáveis dependentes e a variável independente foi o interveniente do conflito.

1.6. Métodos de análise de dados

Os resultados encontram-se divididos em duas partes: análises exploratórias e análises inferenciais.

As análises exploratórias consistem na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos, sob a forma de tabelas, gráficos e indicadores numéricos (Pestana & Gageiro, 2008), nomeadamente ao nível da caracterização da amostra. A caracterização da amostra inscreve-se na análise exploratória.

As análises inferenciais são um método de extrapolação utilizado com o objetivo de assumir, com uma margem de erro, que os resultados encontrados na amostra têm uma probabilidade elevada de serem reproduzidos noutros contextos, desde que contenham características semelhantes (Pestana & Gageiro, 2008).

Os objetivos específicos deste estudo foram respondidos na análise inferencial e têm em conta a globalidade da amostra, com vista à extrapolação dos resultados para a realidade das empresas têxtil do norte do país.

A base de dados foi construída em ambiente SPSS (versão 22) (IBM Corporation, 2013).

Nas análises exploratórias foram calculadas frequências absolutas (n) e relativas (%) para as variáveis qualitativas, médias e desvios padrão para as variáveis quantitativas. A apresentação de resultados foi realizada com recurso a tabelas e gráficos como forma de sumariar a informação obtida.

Nas análises inferenciais foram utilizados testes estatísticos para determinar a existência de diferenças estatisticamente significativas, tendo como base de decisão um valor de prova (p-valor) inferior a 5%.

O teste Kolmogorov-Smirnov foi utilizado para verificar o pressuposto de normalidade das variáveis dependentes, devido ao tamanho da amostra ser superior a 50 (Maroco, 2003). Como a distribuição das variáveis não provou ser normal foram utilizadas estatísticas não paramétricas para analisar a significância das diferenças ao longo da resolução dos cinco objetivos.

Para comparar duas empresas entre si o teste utilizado foi o Mann-Whitney. A comparação das quatro empresas em simultâneo foi realizada com o teste Kruskal-Wallis. Para determinar a correlação entre variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman.

2. Resultados

2.1. Análises exploratórias

Foram recolhidos um total de 148 questionários de quatro empresas têxtil da zona norte do país, doravante designadas por E1, E2, E3 e E4 de forma a preservar o sigilo dos dados recolhidos.

A distribuição do número de questionários recolhidos, bem como a respetiva taxa de aproveitamento pode ser observada na Tabela 2. A taxa de aproveitamento global foi de 93.9%, sendo o mínimo de 84.6% (E2) e máximo de 100% (E4). Foram recolhidos um total de 139 questionários. O peso relativo de cada empresa na amostra total variou entre 7.9% (E2) e 41.0% (E1).

Tabela 5: Dados relativos à recolha de questionários

	Nº inquéritos entregues	Nº de inquéritos úteis	Taxa de aproveitamento	Peso relativo por empresa
E1	60	57	95.0%	41.0%
E2	13	11	84.6%	7.9%
E3	41	37	90.2%	26.6%
E4	34	34	100%	24.5%
Total	148	139	93.9%	100%

Grande parte da amostra era do sexo feminino (84%), o que está relacionado com o tipo de negócio das empresas onde foram recolhidos os dados, que é o têxtil (Figura 1). Neste ramo é muito comum que os trabalhadores sejam predominantemente do sexo feminino (Oliveira, 2015).

Distribuição de Género

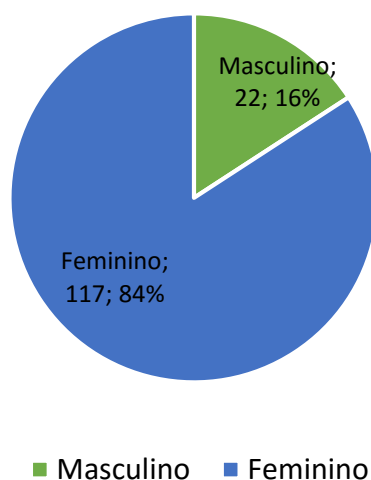
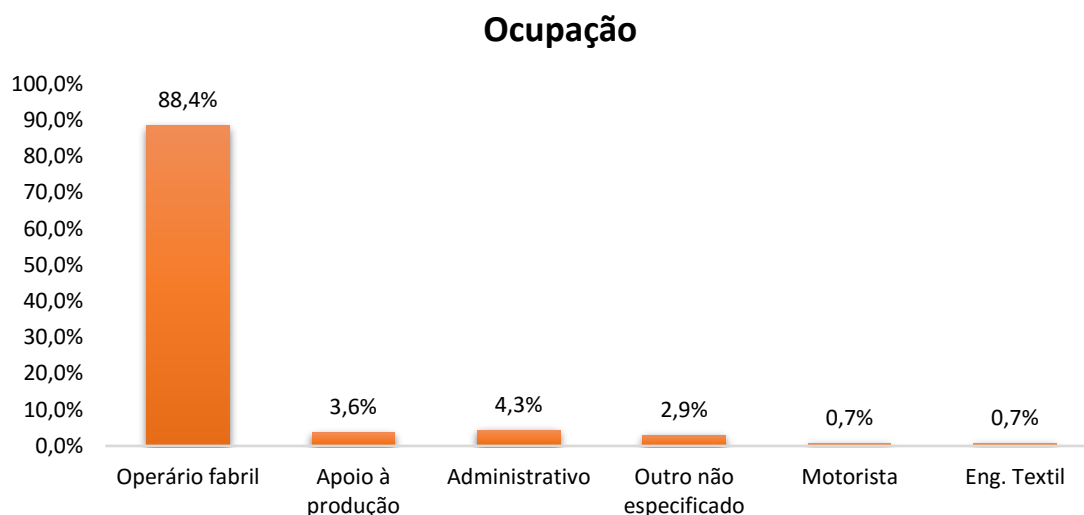


Figura 1: Género dos participantes

Dentro das organizações estudadas, a principal força de trabalho reside nos operários fabris, que representam 88.4% do total da amostra. Os restantes 11.6% distribuíram-se pelos

serviços administrativos (4.3%), apoio à produção (3.6%), ocupações não especificadas (2.9%), motorista (0.7%) e engenharia têxtil (0.7%) (Figura 2).

Figura 2: Ocupação dos inquiridos da amostra



Os inquiridos possuíam habilitações escolares entre o 4º ano (13.7%) e licenciatura (7.9%). A categoria de maior relevância foi o 9º ano (33.1%), seguida pelo 6º ano (26.6%) e 12º ano (18.0%). Um dos inquiridos não respondeu (0.7%) (Tabela 6).

Tabela 6: Habilitações escolares

Habilitações escolares	n	%
4º ano	19	13.7%
6º ano	37	26.6%
9º ano	46	33.1%
12º ano	25	18.0%
Licenciatura	11	7.9%
NR	1	0.7%

O salário mais frequentemente referido pelos inquiridos foi o que se enquadrou entre 501 a 600 euros (61.9%). O salário mais baixo (até 500 euros) foi mencionado por 16.5% dos inquiridos. Os salários mais elevados foram menos frequentes: 601 a 700 euros (12.2%), 701 a 800 euros (5.8%), 801 a 900 euros (0.7%) e mais de 900 euros (2.9%) (Figura 3).

Salário

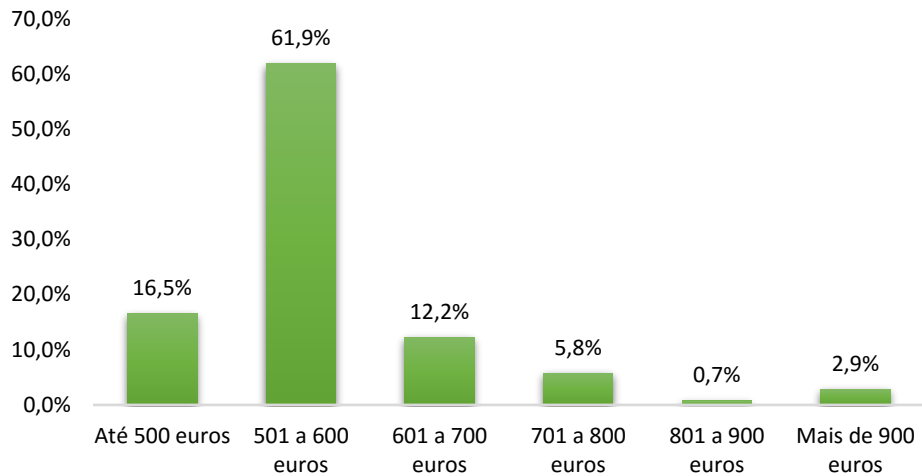


Figura 3: Salário dos inquiridos da amostra

A idade média dos inquiridos foi de 39.63 anos (DP= 10.02), estando compreendida entre 19 e 64 anos. Na amostra estudada a média do número de anos de trabalho total foi de 21.22 anos, variando entre 1 mês (0.20 anos) e 50 anos. Os inquiridos tinham trabalhado, em média, 10.12 anos (DP= 11.43) [0.20 - 46] na empresa atual, 16.56 anos na função atual (DP= 11.75) [0.20 - 45] e 9.13 anos (DP= 10.12) [0.20 - 45] na função e empresa atual (Tabela 7).

Tabela 7: Idade e antiguidade

Idade em antiguidade (anos)	<i>M (DP)</i> [mín - máx]
Idade	39.63 (10.02) [19 - 64]
Anos de trabalho (total)	21.22 (12.11) [0.20 - 50]
Anos de trabalho na empresa atual	10.12 (11.43) [0.20 - 46]
Anos de trabalho na função atual	16.56 (11.75) [0.20 - 45]
Anos de trabalho na função e empresa atual	9.13 (10.12) [0.20 - 45]

De entre todos os dados recolhidos foram reportados 37 conflitos (26.6%), 41.7% com outros colegas operários fabris, 30.6% com operários fabris que não são colegas de trabalho e 27.8% com chefes. Na E1 mais de metade dos inquiridos respondeu que havia ocorrido pelo menos um conflito (n= 29; 50.9%), sendo estes mais frequentes com os colegas de trabalho que também são operários fabris (44.8%). A frequência relativa dos conflitos com operários não colegas foi de 34.5% e dos conflitos com os chefes foi de 20.7%.

Na E3, 20.3% (n= 8) dos inquiridos referiram que tinha ocorrido conflito, sendo estes mais frequentes com os chefes (57.1%), seguido pelos colegas operários fabris (28.6%) e pelos operários não colegas (14.3%) (Tabela 8).

Tabela 8: Frequência de conflito

	Nº conflitos	Colegas operários	Operários não colegas	Chefe
E1 (n= 57)	29 (50.9%)	44.8%	34.5%	20.7%
E2 (n= 11)	0 (0%)	-	-	-
E3 (n= 37)	8 (21.6%)	28.6%	14.3%	57.1%
E4 (n= 34)	0 (0%)	-	-	-
Total (n= 139)	37 (26.6%)	41.7%	30.6%	27.8%

O impacto do conflito no grupo de trabalho, no desempenho da função e na vida para além do trabalho foi considerado predominantemente neutro, tendo atingido 48.5% das respostas na opinião acerca do impacto no grupo de trabalho, 41.7% das respostas na opinião acerca do impacto no desempenho da função e 65.6% das respostas na opinião acerca do impacto na vida para além do trabalho. O tipo de impacto negativo ou muito negativo pode também ser destacado, em particular, no desempenho da função (36.1% e 13.9%) e no grupo de trabalho (27.3% e 18.2%), tendo também alguma relevância na vida para além do trabalho (25% e 6.3%). O impacto positivo teve uma expressão reduzida: 6.1% no grupo de trabalho, 8.3% no desempenho da função e 3.1% na vida para além do trabalho.

O impacto na relação com a pessoa com quem teve o conflito foi predominantemente negativo (45.5%) ou muito negativo (42.4%). Foi ainda observado que 12.1% dos conflitos tiveram um impacto neutro (Figura 4).

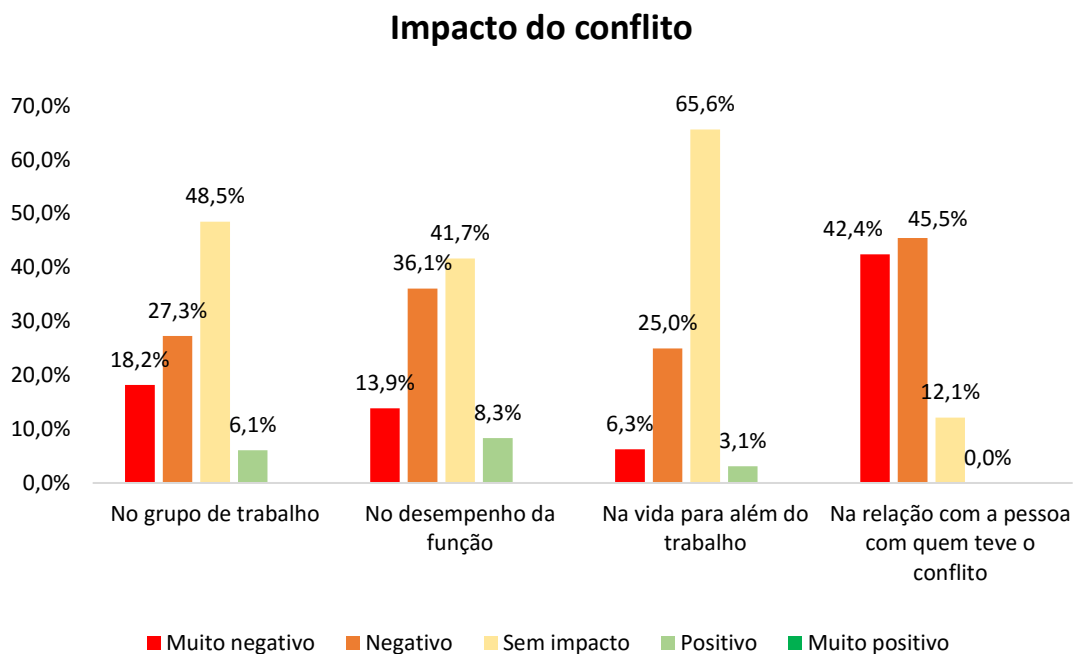


Figura 4: Impacto do conflito

O cálculo das três dimensões relativas ao tipo de conflito segundo Jehn (1995) (conflito de tarefa, sócio-afetivo ou de processo) foi realizado recorrendo à média dos itens do questionário que compunham cada uma das referidas dimensões, nas situações em que ocorreu conflito.

Do mesmo modo, o cálculo das quatro dimensões relativas à justiça informacional, procedimental e distributiva, ao nível das recompensas e tarefas, segundo Rego (2001), foi realizado tendo em conta o procedimento utilizado anteriormente.

2.2. Análises inferenciais

Nas análises inferenciais procurou-se dar resposta aos objetivos do estudo, nomeadamente na condução de métodos estatísticos que permitissem a resolução dos mesmos.

Assim, foram realizados testes estatísticos que permitiram identificar diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$) ou marginalmente significativas ($p < 0.10$).

Objetivo 1: Identificar os tipos de conflito mais frequentes nas empresas estudadas.

Em relação aos tipos de conflito, cujo intervalo de respostas se situa entre “1- nunca” e “7- sempre” os resultados totais (que incluem as duas empresas onde foram observados conflitos) situaram-se próximos do tipo de resposta “neutra”, cotada como o ponto médio da escala (3.5) (Tabela 9). Já quando os resultados são comparados por empresa destaca-se o caso da E3, com resultados médios superiores no tipo de conflito socio-afetivo, M= 4.42 (DP= 0.53), forma estatisticamente significativa ($p < 0.001$). Este tipo de conflito está relacionado com situações de nervosismo, ou conflitos devidos a diferenças de personalidade. Já os tipos de conflito de tarefa e de processo obtiveram resultados médios superiores na E1, apesar de não serem estatisticamente significativos. Os conflitos de tarefa referem-se a conflitos de ideias ou conflitos sob o modo como as tarefas e projetos devem ser executados. Os conflitos de processo referem-se a discordâncias acerca do modo como as tarefas e recursos são distribuídos na empresa.

Tabela 9: Tipos de conflito (Jehn, 1995)

Tipos de conflito [1-7]	Total	E1	E3	M-W
Conflito socio-afetivo	3.48 (0.90)	3.22 (0.82)	4.42 (0.53)	p<0.001
Conflito de tarefa	3.68 (0.61)	3.74 (0.54)	3.50 (0.61)	p=0.317
Conflito de processo	3.72 (1.08)	3.93 (0.70)	2.96 (1.81)	p=0.314

Nota. Dados no formato Média (M) e Desvio padrão (DP); M-W= Mann-Whitney

Objetivo 2: Analisar a percepção de justiça organizacional nas empresas estudadas.

Relativamente às dimensões da justiça organizacional cujo intervalo de respostas se situa entre “1- completamente falso” e “6- completamente verdadeiro” os resultados totais situaram-se acima do tipo de resposta “neutra”, cotada como o ponto médio da escala (3.0) (Tabela 10). Assim, em média, nas quatro empresas existe um sentido positivo de justiça organizacional.

Contudo, estes resultados são variáveis considerando as empresas analisadas, com resultados estatisticamente significativos nos tipos de justiça informacional ($p < 0.001$), JD de recompensas ($p < 0.001$) e JD de tarefas ($p = 0.009$).

Na justiça informacional os inquiridos da E2 (M= 4.42, DP= 0.67) e E4 (M= 4.34, DP= 0.96) foram os que tiveram uma percepção mais elevada deste tipo de justiça em contraste com os inquiridos da E1, onde se observou a menor percepção (M= 3.68, DP= 1.26).

Não foram encontrados resultados estatisticamente significativos na justiça procedimental ($p= 0.231$), onde ainda assim se podem destacar o resultado mais elevado na E2 ($M= 4.05$, $DP= 0.75$).

Na JD de recompensas destaca-se a E2, onde os inquiridos revelaram perceção elevada deste tipo de justiça ($M= 4.40$, $DP= 1.04$), em contraste com a E3 ($M= 3.00$, $DP= 1.22$) onde foram observados os resultados mais baixos, considerando todas as dimensões.

Por fim, na JD de tarefas os resultados mais elevados foram também da E2 ($M= 3.85$, $DP= 0.60$), sendo os mais baixos da E1 ($M= 3.35$, $DP= 0.57$).

Tabela 10: Dimensões de justiça organizacional

Dimens. Justiça [1-6]	Total	E1	E2	E3	E4	K-W
Justiça informacional	3.68 (1.26)	3.06 (1.23)	4.42 (0.67)	3.82 (1.23)	4.34 (0.96)	p<0.001
Justiça procedimental	3.63 (1.03)	3.63 (0.90)	4.05 (0.75)	3.33 (1.26)	3.82 (0.98)	p=0.231
JD recompensas	3.54 (1.12)	3.56 (1.02)	4.40 (1.04)	3.00 (1.22)	3.79 (0.96)	p<0.001
JD tarefas	3.55 (0.73)	3.35 (0.57)	3.85 (0.60)	3.60 (0.64)	3.75 (1.00)	p=0.009

Nota. Dados no formato Média (M) e Desvio padrão (DP); K-W= Kruskal-Wallis; JD= Justiça distributiva

Objetivo 3: Relacionar a perceção de justiça organizacional com a existência de conflito.

No sentido de avaliar o impacto da perceção da justiça organizacional no conflito foram comparados os resultados relativos às dimensões da perceção de justiça organizacional entre os indivíduos que reportaram conflito e os que não reportaram. A Tabela 11 mostra que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ao nível da justiça informacional ($p<0.001$), JD recompensas ($p=0.014$) e JD de tarefas ($p=0.008$). Nestas três dimensões de justiça os inquiridos que reportaram conflito apresentaram uma perceção de justiça organizacional mais baixa: na justiça informacional obtiveram os inquiridos que reportaram conflito obtiveram uma perceção média pontuada no valor de 3.04 ($DP= 1.24$) contra 3.92 ($M= 1.18$) dos inquiridos que não reportaram conflito. Na JD de recompensas foram encontrados resultados similares, com perceção média mais baixa nos indivíduos que reportaram conflito ($M= 3.17$, $DP= 1.23$) em

comparação com os que não mencionaram este tipo de evento (M= 3.67, DP= 1.23). Por fim, na JD de tarefas o mesmo tipo de resultado pode ser mencionado, uma vez que a pontuação média nesta dimensão foi mais baixa nos inquiridos que reportaram conflito (M= 3.32, DP= 0.51) comparativamente com os que não o reportaram (M= 3.64, DP= 0.78).

Estes resultados permitem concluir que a perceção de justiça organizacional pode ter impacto no conflito. No entanto, não é possível aferir com clareza que não seja a ocorrência do conflito a estar na origem da diminuição dessa perceção.

Tabela 11: Comparação das dimensões de justiça organizacional por conflito

Dims. Justiça [1-6]	<i>Sem conflito (n= 102)</i>	<i>Com conflito (n= 37)</i>	M-W
Justiça informacional	3.92 (1.18)	3.04 (1.24)	p<0.001
Justiça procedimental	3.72 (1.02)	3.41 (1.03)	p=0.238
JD recompensas	3.67 (1.06)	3.17 (1.23)	p=0.014
JD tarefas	3.64 (0.78)	3.32 (0.51)	p=0.008

Nota. Dados no formato Média (M) e Desvio padrão (DP); M-W= Mann-Whitney; JD= Justiça distributiva

Dentro dos inquiridos que reportaram conflito foi comparada a perceção da justiça organizacional pelo interveniente no conflito (Tabela 12). Nesta análise foi encontrado um resultado estatisticamente significativo na JD de recompensas (p=0.013), com uma perceção de justiça bastante mais baixa nos inquiridos em que o conflito foi com o chefe.

Deste modo é possível estabelecer uma relação entre os conflitos com o chefe e a baixa perceção de JD de recompensas.

Tabela 12: Comparação das dimensões de justiça organizacional por interveniente do conflito

Dims. Justiça [1-6]	Colegas operários	Operários não colegas	Chefe	K-W
Justiça informacional	2.76 (1.04)	3.55 (1.38)	2.90 (1.39)	p=0.407
Justiça procedimental	3.24 (0.88)	3.94 (0.83)	3.10 (1.33)	p=0.143
JD recompensas	3.28 (1.14)	3.85 (0.93)	2.28 (1.27)	p=0.013

JD tarefas	3.31 (0.62)	3.36 (0.43)	3.33 (0.47)	p=0.999
------------	-------------	-------------	-------------	---------

Nota. Dados no formato Média (M) e Desvio padrão (DP); K-W= Kruskal-Wallis; JD= Justiça distributiva

Objetivo 4: Relacionar a percepção de justiça organizacional com o impacto do conflito.

Ao relacionar as dimensões de justiça organizacional e o impacto do conflito foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre a dimensão informacional da justiça organizacional e o impacto na relação com a pessoa do conflito (Tabela 13). Os inquiridos que têm uma percepção elevada de justiça informacional sentiram que o conflito tem um impacto mais positivo que negativo ($r_s = 0.483$, $p < 0.01$).

Este resultado permite concluir que uma percepção elevada de justiça informacional conduz a interpretações mais positivas acerca do impacto que o conflito pode ter na relação com a outra pessoa.

Tabela 13: Correlação entre as dimensões de justiça organizacional e o impacto do conflito

Impacto do conflito	Informacional	Procedimental	Recompensas	Tarefas
---------------------	---------------	---------------	-------------	---------

No grupo de trabalho	.210	.150	.107	.071
No desempenho da função	.221	.143	.290	.249
Na vida para além do trabalho	.198	.115	.111	.144
Na relação com a pessoa do conflito	.483 ^{**}	.247	.241	.207

Nota: os valores de correlação foram calculados com recursos ao coeficiente de correlação de Spearman; ^{**}p<0.01;

Objetivo 5: Verificar as diferenças de impacto entre conflitos operador-operador e operador-líder.

Para verificar as diferenças de impacto entre conflitos operador-operador e operador-líder foram comparados os quatro tipos distintos de impacto pelo tipo de interveniente no conflito (Tabela 14). Foram encontradas diferenças marginalmente significativas ($p < 0.10$) no impacto no desempenho da função ($p = 0.054$) e no impacto na vida para além do trabalho ($p = 0.093$). Foram ainda encontradas diferenças estatisticamente significativas no impacto na relação com a pessoa do conflito ($p = 0.026$).

Uma vez que a escala do impacto do conflito variou entre “1 – muito negativo” e “5 – muito positivo” os conflitos com o chefe foram os que traduziram um impacto mais negativo: no desempenho da função ($M = 1.90$, $DP = 0.74$), na vida para além do trabalho ($M = 2.14$, $DP = 1.07$) e na relação com a pessoa do conflito ($M = 1.29$, $DP = 0.49$).

Tabela 14: Comparação do impacto do conflito por interveniente do conflito

Impacto do conflito	Colegas operários	Operários não colegas	Chefe	K-W
No grupo de trabalho	2.43 (0.94)	2.73 (0.79)	2.00 (0.82)	p=0.203
No desempenho da função	2.67 (0.82)	2.64 (0.81)	1.90 (0.74)	p=0.054
Na vida para além do trabalho	2.79 (0.43)	2.82 (0.40)	2.14 (1.07)	p=0.093
Na relação com a pessoa do conflito	1.57 (0.76)	2.09 (0.54)	1.29 (0.49)	p=0.026

Nota. Dados no formato Média (M) e Desvio padrão (DP); K-W= Kruskal-Wallis; JD= Justiça distributiva

Tal como a Tabela 14, a Figura 5, onde são apresentadas a frequências relativas (%) do impacto do conflito por tipo e interveniente do conflito, mostra que o impacto dos conflitos na relação com a pessoa com quem ocorreu o conflito é o mais negativo, em particular se este conflito foi com o chefe ou com um colega operário. No caso de conflitos com o chefe o impacto foi totalmente negativo (muito negativo + negativo), sendo também quase totalmente negativo ou muito negativo na vida para além do trabalho, no desempenho da função e no grupo de trabalho.

Quando o conflito foi com colegas operários ou com operários que não são colegas o impacto nos três referidos setores foi maioritariamente neutro.

Conclui-se assim que o conflito tem um impacto particularmente negativo na relação com a pessoa com quem ocorreu o conflito, sendo este particularmente negativo se ocorreu com o chefe ou com um colega operário. Os conflitos com o chefe tiveram também impacto negativo nos restantes setores, considerando-se assim que este conflito tem um impacto transversal.

Distribuição do impacto do conflito (%) por tipo e interveniente do conflito

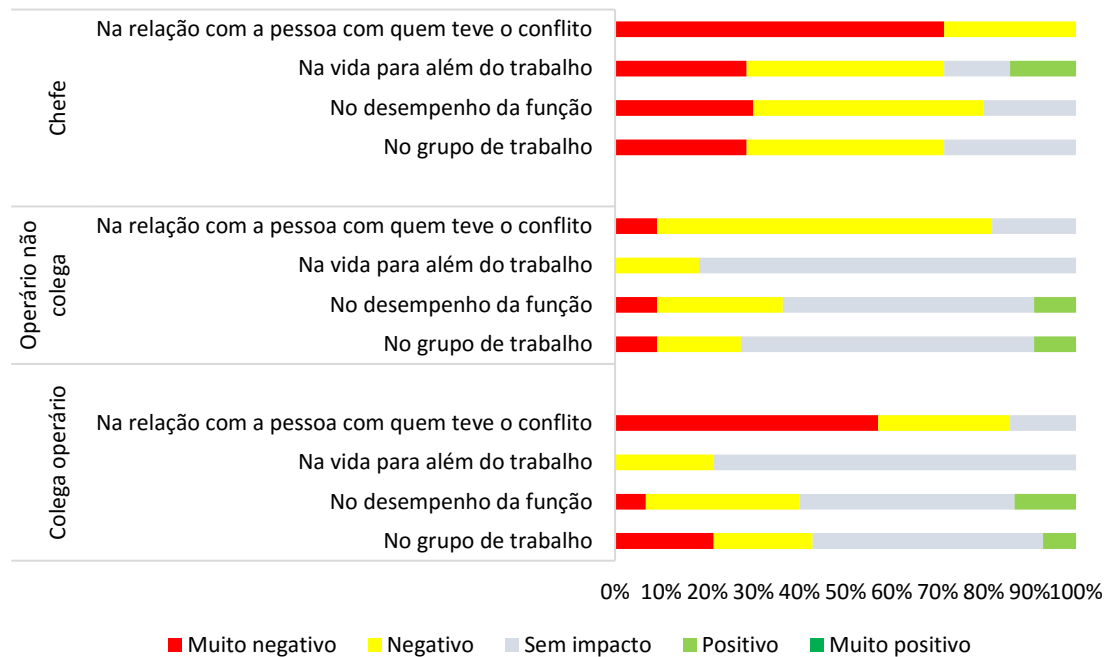


Figura 5: Distribuição do impacto do conflito (%) por tipo e interveniente do conflito

Para além do inquérito aos trabalhadores os CEO's foram abordados no sentido de responderem a uma entrevista semi-estruturada com o propósito de enriquecer a discussão dos resultados observados nos inquéritos. De seguida surge uma reflexão sumária sobre as entrevistas realizadas.

2.3. Reflexão sumária sobre as entrevistas realizadas aos CEO

As questões colocadas aos CEO's na entrevista semi-estruturada tiveram o propósito de fazer a ponte entre as respostas fornecidas pelos trabalhadores e a perceção do líder acerca das

dimensões avaliadas pelo questionário. A Tabela 15 sumaria os objetivos da entrevista e as respetivas questões.

Tabela 15: Questões e objetivos da entrevista

Questões	Objetivos
1 – Existe alguma política de distribuição de recompensas dentro desta organização, como por exemplo, bónus por produtividade, aumentos de salário com base na demonstração de competências?	Compreender o processo de distribuição de recompensas na organização.
2 – Caso exista pode falar-me acerca dessa política de distribuição?	
3 – A atribuição do serviço aos funcionários segue em algum critério em particular? Pode falar-me acerca desse critério?	Compreender o processo de distribuição de tarefas na organização.
4 – Tem um contacto habitual/regular com os seus funcionários? Se Sim, pode dizer-nos que tipo de assuntos são mais frequentes, dando alguns exemplos?	Esclarecer o processo de comunicação e informação a organização, bem como os seus procedimentos.
5 – É comum surgirem divergências entre os trabalhadores da sua organização? Se sim, pode indicar-nos qual a natureza dessas divergências, dando alguns exemplos?	Avaliar a perceção do CEO acerca do conflito na organização.
6 – Tem mais algum assunto que entenda pertinente ser falado no âmbito desta investigação?	Tomar contacto com aspetos específicos de cada organização.

De seguida na Tabela 16 são apresentados alguns excertos das entrevistas, mais significativos aos CEO's, que são depois enquadrados na discussão dos resultados, fazendo a ponte com os resultados observados nos inquéritos aos trabalhadores das empresas. Em suma, estas entrevistas foram realizadas com o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca das organizações participantes neste estudo, para que desta forma fosse possível enriquecer a discussão dos resultados obtidos. Importa referir que apenas houve um segundo contacto com o CEO da empresa E3, devido a este num primeiro momento não se ter referido acerca de situações de conflito dentro desta organização, e esta apresentar um valor mais alto, no que ao conflito diz respeito, em relação às demais. Tornou-se desta forma possível perceber de uma forma mais clara os resultados obtidos neste campo.

Tabela 16: Excertos das entrevistas aos CEO's

Questões	Excertos
1 – Existe alguma política de distribuição de recompensas dentro desta organização, como por exemplo, bónus por produtividade,	“Para além do bónus que dou, todos os anos tento aumentar os salários, com a crise não tem sido fácil, mas sei que é importante mostrar que estou satisfeito com o trabalho deles, e por isso faz-se um esforço” (CEO E2).

aumentos de salário com base na demonstração de competências?	“Os prémios que dou, não são iguais para todos, eu e o encarregado juntamo-nos e falamos acerca do trabalho de cada um, e desta forma sei quem produz mais, e a esses dou um bocadinho mais do que aos outros” (CEO E2).
2 – Caso exista pode falar-me acerca dessa política de distribuição?	“No natal por exemplo, eu dou a todos uma bonificação, consoante o que cada um rende” (CEO E2). ”No final do ano, reúno todas as empregadas, digo quanto vão receber de prémio, se os lucros da empresa assim o permitirem e porquê” (CEO E4).
3 – A atribuição do serviço aos funcionários segue algum critério em particular? Pode falar-me acerca desse critério?	“Como trabalho ao lado deles, tento colocar os meus empregados onde eles rendem mais porque conheço as suas capacidades e sei quem é melhor para fazer isto ou aquilo, digo-lhes isso mesmo” (CEO E4).
4 – Tem um contacto habitual/regular com os seus funcionários? Se Sim, pode dizer-nos que tipo de assuntos são mais frequentes, dando alguns exemplos?	“Eu quero que as pessoas que trabalham na minha empresa, se sintam bem aqui, porque assim trabalham melhor. Todas as decisões que tomo, penso sempre nos meus empregados e no seu bem-estar. Eles comigo sabem que podem dar sempre a opinião deles e se eu vir que têm razão sou capaz de mudar” (CEO E2). “Todos os dias vou dar os bons dias aos meus funcionários, pergunto-lhes se está tudo bem, se o trabalho está a correr bem, em alguns casos se vejo que eles estão mais chateados pergunto-lhes o que é que se passa” (CEO E2). “Quando é preciso mudar alguém de trabalho, ou se tivermos uma encomenda e for preciso fazer horas, essas coisas, a encarregada ou eu vamos ao pé deles e explicamos” (CEO E2). “As regras são iguais para todos, até para mim, quando contrato alguém faço questão de lhe dizer quais são os seus direitos mas também os seus deveres” (CEO E2).
5 – É comum surgirem divergências entre os trabalhadores da sua organização? Se sim, pode indicar-nos qual a natureza dessas divergências, dando alguns exemplos?	Num primeiro momento da entrevista nenhum dos CEO´s das empresas participantes relataram episódios de conflito dentro das suas organizações, no entanto após a análise dos inquéritos foi possível perceber que a empresa E3 apresentava um nível de conflito superior aos das demais, tornando-se pois pertinente tentar contactar o CEO desta organização a fim de perceber estes valores. O CEO mostrou-se disponível para receber mais uma vez o investigador, tendo sido possível obter uma informação mais clara acerca do conflito dentro desta empresa. “Eu tinha na minha empresa uma colaboradora que desempenhava a função de encarregada geral, e que era uma pessoa muito problemática. Eram-me reportados vários desentendimentos entre ela e outros operários, muito por causa do seu feitio algo conflituoso e modo de trabalhar. Reuni-me com ela, mais do que uma vez para falar sobre o assunto, dar-lhe conhecimento das queixas que estava a receber, no entanto nada mudou não me restando outra alternativa se não despedi-la. Não o queria fazer, mas o ambiente estava muito carregado, ouvia muitos colaboradores a queixarem-se e isso estava a afetar a produtividade da empresa” (CEO E3).

Segue-se a discussão de resultados onde se procurou integrar os resultados obtidos pelo questionário e entrevista com os princípios teóricos inerentes à justiça organizacional e conflito.

3. Discussão dos resultados

Este estudo teve como objetivo geral relacionar o conflito com a justiça organizacional, na tentativa de identificar elementos que permitissem clarificar a dimensão destes fenómenos e a relação entre eles.

A perceção de injustiça nas organizações, nomeadamente ao nível da justiça informacional, procedimental e justiça distributiva das recompensas e tarefas, apresenta uma relação negativa com o desempenho dos funcionários e mesmo com algumas variáveis psicológicas, como stresse e depressão (Francis & Barling, 2005).

A justiça organizacional relaciona-se com a perceção que cada indivíduo tem do sentido de justiça dentro da organização onde trabalha. Este sentido de justiça é influenciado por fatores como os resultados obtidos de uma determinada tarefa, os processos utilizados para obtenção destes resultados, a comunicação que existe dentro de uma organização, bem como o respeito entre os indivíduos (Johnson et al., 2006; Gelens et al., 2013).

Para Olkkonen e Lipponen (2006), a satisfação dos trabalhadores está ligada à sua perceção de justiça organizacional. Do mesmo modo o comprometimento dos trabalhadores com a tarefa e a organização é afetado pela sua perceção de justiça organizacional, nas suas várias dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional (Gelens et al., 2013).

Pode ainda ser estabelecida a relação entre a justiça organizacional e algumas variáveis psicológicas como stresse e depressão (Francis & Barling, 2005). Para além disso, a perceção de injustiça nas organizações conduz a um conjunto de consequências nefastas, nomeadamente à quebra no desempenho ou aumento de probabilidade de conflito (Francis & Barling, 2005).

Segundo Cropanzano e Baron (1991) é possível estabelecer uma relação clara entre a perceção de injustiça organizacional e a presença de conflito nas organizações. Apesar de os conflitos puderem ter um papel construtivo, o seu impacto é ainda, muitas vezes, encarado como negativo (Tatum & Eberlin, 2008).

Com o objetivo de analisar a relação entre a justiça organizacional e o conflito, foram analisados os dados provenientes de inquéritos preenchidos por 148 trabalhadores de quatro empresas têxtil da zona norte do país, dos quais 139 foram preenchidos na sua totalidade, revelando uma taxa de aproveitamento média de 93.9%. Este resultado parece indicar que os inquiridos (e os seus supervisores) compreenderam a importância de analisar a temática em estudo, mostrando-se motivados para responder ao questionário.

A maioria dos trabalhadores inquiridos era do sexo feminino (84%), dado concordante com o estudo de Bastos, Fernandes e Passos (2004) que aponta uma grande concentração das

mulheres na indústria têxtil, na zona norte do país. Segundo estes autores, esta razão pode explicar os salários mais baixos das mulheres que trabalham na zona norte do país. No Porto e zona norte, as mulheres concentram-se na Indústria, em particular na Indústria Têxtil, onde trabalham poucos homens, enquanto em Lisboa o trabalho das mulheres tende a concentrar-se no sector dos Serviços, onde os salários são tendencialmente mais elevados (Bastos et al., 2004).

Segundo os dados do estudo de Cardoso et al. (2000), o perfil do trabalhador português nas empresas têxteis, corresponde à idade média de 38 anos e antiguidade de oito anos na empresa atual. No presente estudo, a média de idades foi de 39.63 anos (DP= 10.02) com média de 9.13 anos (DP= 10.12) de trabalho na função e empresa atual, concluindo-se que existe um paralelismo entre ambos os estudos e assim que não existe uma diferença substancial entre a realidade encontrada há 15 anos no setor têxtil.

Em ambos os estudos citados foram também encontrados dados que estabelecem uma relação clara entre baixos salários e o setor têxtil, o que pode estar relacionado com o facto de este setor ser preenchido quase exclusivamente com trabalhadores do sexo feminino. Neste estudo, para além da evidência relativa à distribuição por género dos trabalhadores, foi também conclusiva a distribuição dos salários, com uma concentração de 78.4% de trabalhadores que auferiam salários até 600 euros (16.5% dos quais até 500 euros). Mais uma vez, este dado é concordante com os estudos de Bastos et al., 2004 e Cardoso et al. (2000). Para além disso, são também concordantes com estudos mais atuais como o de Mota (2013), que aponta o setor do vestuário como o setor que apresenta remunerações menos compensatórias para os seus trabalhadores. No seu conjunto a precariedade e os baixos salários constituem-se como fatores de risco para o conflito, pelo que faz sentido estudar a relação com a perceção de justiça organizacional (Tatum & Eberlin, 2008). O nível salarial não tem acompanhado a evolução das habilitações escolares. Desde o ano 2000 que o nível de qualificações dos funcionários tem aumentado. Segundo Miranda (2014), no ano 2000 a representatividade dos indivíduos com o ensino secundário era de 6.4% subindo para 10% em 2007. Apesar do número de profissionais com o ensino básico ter descido de 87.6% (2000) para 83.9% (2007) esta ainda continua a ser a categoria mais representada (Miranda, 2014). O presente estudo acompanha a tendência observada nos resultados de Miranda (2014), uma vez que as habilitações escolares de 73.4% dos inquiridos correspondem ao ensino básico e 18.0% ao ensino secundário.

O número de conflitos identificados neste estudo foi 37, correspondendo a 26.7% da amostra total. Destes conflitos grande parte deles ocorreu com inquiridos que tinham a mesma

função na organização (72.3%). Não obstante, uma parte significativa ocorreu com os seus superiores hierárquicos. Os responsáveis hierárquicos desempenham dentro das organizações um papel importante, sendo esperado pelos subordinados que ajam com justiça e compreensão (Tatum & Eberlin, 2008). Caso o sentido de justiça organizacional (pelo menos em parte atribuído ao líder) de um subordinado esteja diminuído isso pode precipitar uma ação de conflito aquando de uma interação com o seu superior hierárquico (Francis & Barling, 2005; Tatum & Eberlin, 2008). Neste estudo, 27.8% dos conflitos foram com o superior hierárquico. Para Tatum e Eberlin (2008), se o líder possui um sentido apurado de justiça organizacional e procura de forma ativa agir com justiça perante os seus subordinados então a probabilidade de conflito tende a diminuir, bem como a sua gravidade. Neste estudo verificou-se que perceções mais baixas de justiça organizacional se relacionam com presença de conflito.

Caso o líder não procure o sentido de justiça organizacional a probabilidade de conflito com os subordinados é mais elevada. Líderes que se focam mais no procedimento que nos resultados tendem a desvalorizar a equidade (Tatum & Eberlin, 2008). Os conflitos são evitados, o que faz aumentar ainda mais os níveis de emergência de conflito e a sua probabilidade de ocorrência (Tatum & Eberlin, 2008). Segundo Benitez et al. (2007), o impacto do conflito com o supervisor pode ser amplificado pelo facto do subordinado sentir que a sua carreira depende em grande parte do supervisor. Neste estudo foi também medido o impacto do conflito tendo-se observado que este é mais negativo quando se trata da pessoa com quem se teve o conflito, principalmente quando se trata do superior hierárquico. Para os inquiridos que referiram a existência de situações de conflito, o impacto é também negativo no grupo de trabalho e no desempenho da função, sendo mais inócuo na vida para além do trabalho. Em todos os casos o impacto positivo não teve expressão.

Nas duas empresas onde foram identificados conflitos (Objetivo 1), o conflito socio-afetivo foi mais premente em E3, com resultados estatisticamente significativos, na comparação com E1. Nos conflitos de tarefa e de processo, apesar do resultado não ser estatisticamente significativo, foi encontrada uma tendência para resultados mais elevados deste tipo de conflito na E1. De acordo com Jehn (1995), no seio do conflito socio-afetivo, encontram-se as diferenças de personalidade entre os indivíduos e segundo a autora, as mesmas são geradoras de tensão entre os elementos de um grupo de trabalho.

Neste sentido contactou-se o CEO da empresa E3, a fim de perceber os resultados obtidos nesta empresa, no que ao conflito (socio-afetivo) diz respeito. Nesta conversa, o CEO falou um pouco

acerca da relação dos seus colaboradores dentro da organização, mencionando alguns dados importantes. Segundo este, no centro de muitos dos conflitos que existem dentro desta organização está o relacionamento que os colaboradores mantêm com a encarregada geral. Caracteriza a funcionária como uma pessoa bastante conflituosa e com a qual muitos colaboradores entram em choque, não restando outra alternativa que não o despedimento da encarregada, “Eu tinha na minha empresa uma colaboradora que desempenhava a função de encarregada geral, e que era uma pessoa muito problemática. Eram-me reportados vários desentendimentos entre ela e outros operários, muito por causa do seu feitio algo conflituoso e modo de trabalhar. Reuni-me com ela, mais do que uma vez para falar sobre o assunto, dar-lhe conhecimento das queixas que estava a receber, no entanto nada mudou não me restando outra alternativa se não despedi-la. Não o queria fazer, mas o ambiente estava muito carregado, ouvia muitos colaboradores a queixarem-se e isso estava a afetar a produtividade da empresa”, refere o CEO da empresa E3.

Esta informação vai de encontro ao descrito na literatura, onde é referido que o conflito socio-afetivo está relacionado com um mau relacionamento entre os indivíduos dentro de um grupo (Medina, Muduate, Dorado, Martínez, & Guerra, 2005), bem como a atribuição de maior tensão ao conflito com os supervisores, do que com os restantes colegas de trabalho, que partilham o mesmo nível hierárquico (Choi, 2013). Os factos acima reportados são corroborados pela literatura, que destaca o carácter negativo que o conflito socio-afetivo tem dentro de um grupo, estando, muitas vezes, associado a um decréscimo de desempenho dos colaboradores (Dimas & Lourenço, 2011). De Dreu e Weingart (2003) numa meta análise composta por 30 estudo empíricos concluíram que o conflito socio-afetivo tem um impacto negativo no desempenho do grupo.

Neste estudo foi avaliada e comparada a perceção de justiça organizacional nas quatro empresas (Objetivo 2) a partir das suas dimensões de justiça informacional, que corresponde a uma subdivisão da justiça interacional (Cunha et al., 2007; Lin, 2015), justiça procedimental e justiça distributiva de recompensas e tarefas.

Ao observar a perceção de justiça organizacional nas empresas estudadas conclui-se que existe uma diferenciação: os inquiridos da E2 e E4 mostraram ter uma perceção mais elevada de justiça informacional em contraste com os inquiridos da E1, onde se observou a menor perceção. Aquando da reunião com os CEO´s das quatro empresas que aceitaram participar neste estudo (E1, E2, E3 e E4), assim como durante o processo de recolha de dados, foi possível obter algumas

informações acerca das mesmas. Neste sentido, os resultados obtidos acerca da percepção de justiça informacional nas empresas E2 e E4, podem ser explicados pela relação de proximidade que os líderes destas duas empresas mantêm com os seus colaboradores. Em conversa com o CEO da empresa E2, foi possível perceber a proximidade e preocupação que este tem com os seus funcionários. Este referiu que diariamente falava com todos os seus colaboradores, mostrando-se preocupado não apenas com o desempenho dentro da organização, como também nas suas vidas privadas, “Todos os dias vou dar os bons dias aos meus funcionários, pergunto-lhes se está tudo bem, se o trabalho está a correr bem, em alguns casos se vejo que eles estão mais chateados pergunto-lhes o que é que se passa”. No decorrer desta conversa foi possível perceber a sensibilidade que o CEO demonstra quanto à justiça dos processos dentro desta organização, referindo que todas as decisões que envolvam os colaboradores lhes são transmitidas e explicadas por ele próprio, ou pelo encarregado geral desta empresa “Quando é preciso mudar alguém de trabalho, ou se tivermos uma encomenda e for preciso fazer horas, essas coisas, a encarregada ou eu vamos ao pé deles e explicamos. No natal por exemplo, eu dou a todos uma bonificação, consoante o que cada um rende”. Não obstante, o número de colaboradores da organização E2 pode também ser um fator explicativo dos valores obtidos neste estudo, podendo potenciar a relação acima descrita entre CEO e colaboradores.

No caso da empresa E4 o CEO não desempenha apenas funções de gestão, acompanhando e gerindo também toda a produção desta organização. Assim, distribui as tarefas a desempenhar, coordena os colaboradores, mantendo desta forma um contacto direto e diário com os funcionários. Foi referido pelo CEO que os colaboradores eram informados acerca das decisões tomadas dentro da organização, desde da distribuição das tarefas, recompensas e bónus de produtividade, bem como explicadas as razões das mesmas. “Como trabalho ao lado deles, tento colocar os meus empregados onde eles rendem mais porque conheço as suas capacidades e sei quem é melhor para fazer isto ou aquilo, digo-lhes isso mesmo”, refere a CEO da empresa E4, e acrescenta ainda “ No final do ano, reúno todas as empregadas, digo quanto vão receber de premio, se os lucros da empresa assim o permitirem e porquê”.

Na justiça procedimental pode destacar-se o resultado mais elevado na E2. Tal pode dever-se à relação que o CEO da empresa mantém com os seus colaboradores. Na entrevista, o mesmo refere que quaisquer decisões tomadas dentro da organização têm por objetivo satisfazer as necessidades não apenas da empresa, mas também dos seus colaboradores. Referiu ainda que coloca os seus colaboradores à vontade, para darem a sua opinião acerca das decisões tomadas,

esperando desta forma perceber se as mesmas são vistas como justas e não prejudicam nenhum dos funcionários. Nesta entrevista foi possível perceber, que embora esta empresa não apresente nenhum instrumento de medida de avaliação de desempenho, o CEO reúne-se com o encarregado geral por forma a perceber quais os colaboradores que apresentam melhores desempenhos, para desta forma atribuir bônus, de forma justa, “Eu quero que as pessoas que trabalham na minha empresa, se sintam bem aqui, porque assim trabalham melhor. Todas as decisões que tomo, penso sempre nos meus empregados e no seu bem-estar. Eles comigo sabem que podem dar sempre a opinião deles e se eu vir que têm razão sou capaz de mudar”. Acrescenta ainda “Os prémios que dou, não são iguais para todos, eu e o encarregado juntamo-nos e falamos acerca do trabalho que cada um, e desta forma sei quem produz mais, e a esses dou um bocadinho mais do que aos outros”. No que às regras diz respeito, foi bastante claro ao afirmar que as regras desta organização são definidas, explicadas e aplicadas a todos os colaboradores “As regras são iguais para todos, até para mim, quando contrato alguém faço questão de lhe dizer quais são os seus direitos mas também os seus deveres “. É importante referir que uma medida implementada nesta empresa foi a criação de uma caixa de sugestões, onde os colaboradores todos os meses devem colocar sugestões acerca daquilo que pode ser melhorado ou daquilo que não está a funcionar de forma correta. Desta forma o CEO espera obter um *feedback* dos seus colaboradores acerca de tudo o que se passa dentro da organização e desta forma alcançar a melhoria constante. A clareza e transparência na comunicação que este CEO fomenta na sua organização parece contribuir para que os seus colaboradores tenham uma perceção mais elevada de justiça procedimental, relação corroborada por Till e Karren (2011).

Na justiça distributiva de recompensas os resultados mais elevados foram obtidos na E2, em oposição aos resultados da E3. Em conversa com os CEO´s de ambas as organizações foi possível perceber que embora estas empresas não disponham de nenhum instrumento de medida de avaliação de desempenho, ambos os CEO´s se reúnem com o encarregado geral, por forma a perceber quais os colaboradores que apresentam melhores desempenhos, para que desta forma possam atribuir um bônus de produtividade de forma justa. No entanto, uma das possíveis causas para a diferença destes resultados pode dever-se ao facto, de o CEO da organização E2 ter mencionado que anualmente tenta aumentar o salário dos seus colaboradores, para que estes se sintam recompensados pelo esforço dedicado, e desta forma se sintam motivados para continuar a desempenhar as suas funções com eficiência, “Para além do bônus que dou, todos os anos tento aumentar os salários, com a crise não tem sido fácil, mas sei que é importante mostrar que

estou satisfeito com o trabalho deles, e por isso faz-se um esforço”. A distribuição de recompensas é uma das vertentes mais importantes inerentes à justiça distributiva. A percepção da justiça na distribuição destas recompensas aumenta a satisfação dos trabalhadores e pode contribuir para a diminuição da probabilidade de conflito (Nirmala & Akhilesh, 2006). Na organização E3 foi reportado, pelo CEO, que os seus colaboradores apresentam bastantes queixas quanto ao salário que auferem, justificando que, os salários são pagos de acordo com as capacidades financeiras da empresa, bem como tendo em consideração o desempenho dos colaboradores. O CEO mencionou ainda que os salários não são muito díspares uns dos outros, não vendo um razão para justificar tal insatisfação. A ausência de disparidade pode ser observada como equidade (Cunha et al, 2007), mas também como limitação no acesso a recompensas de acordo com o esforço percebido (Jawahar, 2002). Deste modo, a manutenção dos salários pode ser percecionada como injustiça e ausência de diferenciação do esforço, contribuindo para o sentido de injustiça distributiva.

Por fim, na justiça distributiva de tarefas os resultados mais elevados foram também da E2, em contraste com a E1. Tal resultado pode justificar-se pela proximidade que o CEO da E2 tem com os seus colaboradores e em particular com o encarregado geral. Tal é corroborado por este, mencionando que as tarefas são distribuídas de acordo com as competências e capacidades de cada colaborador. Segundo o mesmo, os colaboradores podem desempenhar diferentes funções, tendo sempre em consideração o tipo de encomenda em que estão a trabalhar. O CEO refere ainda que sempre que recebe uma nova encomenda, se reúne com o encarregado geral por forma a distribuir as tarefas de forma justa e tentando sempre tirar partido máximo das competências de cada colaborador. Não foi referido nesta entrevista como é que é feita a avaliação das competências de cada colaborador, ficando perceptível que é a partir da avaliação que o encarregado geral faz acerca do desempenho dos colaboradores nas diferentes tarefas, que posteriormente são distribuídas. A justiça na distribuição das tarefas é importante para que os trabalhadores sintam que estão a desempenhar um cargo de acordo não só com as suas aptidões, como também com a sua potencialidade (Rego, 2001).

No objetivo 3 foi relacionada a percepção de justiça organizacional com a existência de conflito. Os inquiridos que referiram já ter tido pelo menos um conflito na organização apresentaram uma percepção média mais baixa de justiça organizacional em todas as suas dimensões avaliadas: informacional, procedimental, distributiva de recompensas e distributiva de tarefas. Estes resultados mostram que nesta amostra existe uma relação importante entre uma

percepção mais baixa de justiça organizacional e maior probabilidade de conflito. Este resultado está de acordo com o de Francis e Barling (2005), segundo o qual uma percepção mais baixa de justiça organizacional aumenta a probabilidade de conflito.

Kerwin, Jordan e Turner (2014), num estudo acerca da relação entre conflito e justiça organizacional mostraram que as percepções de justiça informacional, procedimental e distributiva apresentam uma clara relação com o conflito: percepções de injustiça organizacional conduzem ao conflito. Mais ainda Kerwin et al. (2014) concluem no seu estudo que a percepção de injustiça organizacional aumenta a probabilidade de conflito intra-grupo, corroborando os resultados deste estudo, onde a maior parte dos conflitos foi entre trabalhadores do mesmo grupo profissional (72.3%). Kerwin et al. (2014) referem também que a coesão grupal poderá ser um fator protetor para o conflito intra-grupo, embora essa variável não tenha sido medida no presente estudo.

Outros estudos encontraram também uma relação entre a percepção de justiça organizacional e o conflito (Korsgaard, Sapienza, & Schweiger, 2001; Olkkonen & Lipponen, 2006; Ambrose & Schminke, 2009). O presente estudo foca-se, em particular, no setor têxtil, corroborando os resultados encontrados noutros setores ou áreas de atividade.

Ainda no objetivo 3 conclui-se que a percepção de justiça distributiva de recompensas parece afetar em particular a probabilidade de conflitos com o superior hierárquico. Os inquiridos que responderam ter um conflito com o chefe foram os que apresentaram menor percepção de justiça distributiva de recompensas. Para Benitez et al. (2007), como o subordinado sente que a gestão da sua carreira e das suas recompensas depende pelo menos em parte do seu supervisor a probabilidade de ocorrência de conflito aumenta em função da percepção de injustiça distributiva de recompensas.

No objetivo 4, em que se pretendia estabelecer uma correlação entre a percepção da justiça organizacional e o impacto do conflito, foi determinada a existência de uma correlação entre a percepção da justiça informacional e o impacto na relação com a pessoa com quem ocorreu conflito. A justiça informacional diz respeito à capacidade de comunicação das razões que levaram a tomar determinadas decisões (Cunha et al., 2007; Lin, 2015). Assim, a ausência de uma comunicação clara parece estar relacionada com o impacto do conflito. Para Wall e Callister (1995) a falta de comunicação pode resultar, por exemplo, em falhas na troca de informação, mas por outro, o excesso de comunicação poderá resultar em informações confusas e por vezes contraditórias. A distorção da comunicação pode levar à hostilidade e ao conflito (Wall & Callister, 1995).

Por fim, no objetivo 5, em que se procurou determinar o impacto do conflito por interveniente do conflito, comparando os conflitos operador-operador e operador-líder, conclui-se que o conflito tem um impacto particularmente negativo na relação com a pessoa com quem ocorreu o conflito, especialmente se ocorreu com o chefe ou com um colega operário. Os conflitos com o chefe tiveram também impacto negativo nos restantes setores, pelo que se considerou que este tipo de conflito tem um impacto transversal.

Para Dimas et al. (2007) ou Dimas e Lourenço (2011) o impacto do conflito será tendencialmente mais negativo quanto mais próximo o indivíduo estiver da fonte do conflito, confirmando os resultados deste estudo. Para além disso, Dimas e Lourenço (2011) avançam ainda que os conflitos líder-subordinado são os que apresentam um impacto mais elevado, corroborando os resultados do presente estudo onde o impacto do conflito com o chefe foi não só elevado como também transversal.

Depois da discussão e análise dos objetivos do estudo passam agora a elencar-se as implicações que este estudo tem para a prática bem como as principais conclusões, sem esquecer as limitações que compõem este estudo.

3.1. Implicações para a prática

A justiça, no âmbito global, é hoje uma temática abordada de forma transversal nas mais diferentes áreas do saber, tendo vindo a ganhar cada vez mais destaque ao longo dos anos. Neste sentido, a justiça organizacional é sem dúvida uma questão a ter em linha de conta no âmbito organizacional, quer pelo impacto que pode ter nas relações entre os colaboradores, como na produtividade de uma empresa. O papel que os recursos humanos desempenham dentro de uma organização, a importância que assumem para que as organizações alcancem o sucesso, bem como o contributo que estas podem dar para uma eficácia organizacional superior (Armstrong & Taylor, 2014; Santos, 2004) são hoje bem conhecidos, no entanto, com o decorrer desta investigação tornou-se evidente a falta de sensibilidade que os CEO's das empresas participantes têm, para a temática deste estudo.

Para tal, este estudo pode tornar-se bastante vantajoso, no sentido de sensibilizador os CEO's, ou as pessoas detentoras de poder dentro das organizações, para a temática da justiça organizacional e de como as perceções que os colaboradores têm acerca desta, podem influenciar o seu desempenho, bem como o bem-estar na organização. A relação encontrada neste estudo entre o conflito e a perceção da justiça organizacional, demonstra a importância do sentido de justiça dentro das organizações. A proximidade do líder para com os seus subordinados, clareza na comunicação e processos de tomada de decisão, bem como equidade na distribuição de tarefas ou recompensas, são fatores chave para a diminuição da probabilidade de ocorrência de conflito e consequentemente na satisfação dos trabalhadores, desempenho e produtividade (Ambrose & Schminke, 2009).

4. Conclusão

A justiça organizacional e o conflito coexistem dentro das organizações e, não raramente, assumem um papel de destaque nas relações dentro destas. Este estudo procurou dar alguns contributos para o esclarecimento do papel destes dois fenómenos e da sua inter-relação no seio das relações dentro das organizações. Para tal, foram recolhidos dados de quatro empresas do setor têxtil da zona norte de Portugal e analisadas as perceções de justiça organizacional e conflito dos seus funcionários. Os dados recolhidos referem-se ao intragrupo, i.e. ao conjunto de funcionários que dentro da organização, trabalham em grupo na execução de determinada tarefa. Grande parte dos inquiridos eram do sexo feminino, corroborando os dados da literatura no que respeita à indústria têxtil portuguesa do século XIX (Bastos et al., 2004). Características como a

média de idades, próxima dos 40 anos, antiguidade na função e/ou empresa, próxima dos 10 anos e baixos salários permitiram também traçar um perfil semelhante ao de outros estudos realizados com o mesmo tipo de população (Cardoso et al., 2000). Já ao nível das qualificações a amostra deste estudo reflete a tendência atual de aumento, generalizado a todos os setores do trabalho (Miranda, 2014).

Neste estudo, o conflito esteve representado em 26.7% dos trabalhadores, i.e. um em cada quatro dos inquiridos mencionou a existência de pelo menos um conflito. Importa referir que das quatro organizações estudadas, em apenas duas foi reportado conflito. Dos conflitos, cerca de três em quatro ocorreram com outros trabalhadores da mesma hierarquia e os restantes com o superior hierárquico. O tipo de conflito socio-afetivo destacou-se numa das organizações, o que pode ser explicado pela relação dos trabalhadores com o seu superior hierárquico (encarregada geral) que segundo o CEO desta empresa é muito conflituosa. Para Medina et al. (2005), os conflitos socio-afetivos podem ser atribuídos ao mau relacionamento entre indivíduos num grupo e a divergências de personalidade. Os conflitos podem ainda ser potenciados quando se trata da relação com o supervisor ou superior hierárquico, algo particularmente importante dentro das organizações, uma vez que o líder representa o modelo que os subordinados devem seguir, sendo da sua responsabilidade a gestão competente (Choi, 2003).

O impacto do conflito é particularmente negativo em relação aos interlocutores no conflito, e estende-se também ao desempenho na função e ao grupo de trabalho. Deste modo torna-se importante referir que o conflito pode ter um impacto negativo não só na satisfação dos trabalhadores, como também no seu desempenho e produtividade. (Francis & Barling, 2005).

A relação entre conflito e justiça organizacional ficou vincada neste estudo. Os trabalhadores que se envolveram em conflitos foram os que reportaram níveis mais baixos de perceção de justiça organizacional em todas as dimensões (informacional, procedimental e distributiva de recompensas e tarefas). Estes resultados sugerem que a perceção de injustiça dentro da organização poderá ser um fator potenciador de conflito, tal como afirmam Francis e Barling (2005) ou Kerwin et al. (2014). Os resultados deste estudo sugerem também que a perceção de injustiça distributiva de recompensas parece afetar especificamente a possibilidade de conflitos com o superior hierárquico, algo que poderá estar relacionado com a dependência do subordinado face à sua gestão de carreira (Benitez et al., 2007).

O impacto do conflito, na pessoa com quem este ocorreu relacionou-se com o sentido de justiça informacional, revelando que a capacidade de comunicação é fulcral para as organizações,

nomeadamente a que se refere à comunicação das razões que levaram a tomar decisões (Lin, 2015). Para além, disso o conflito é particularmente impactante quando ocorre com o superior hierárquico, comparativamente com outros trabalhadores da mesma hierarquia, assumindo mesmo um caráter transversal relativo ao interlocutor no conflito, ao desempenho da função e na vida para além do trabalho, confirmando o que referem Dimas e Lourenço (2011).

As conclusões deste estudo apontam como importante a sensibilização das organizações para a temática da justiça organizacional e do conflito de modo a melhorarem o seu desempenho. A relação encontrada neste estudo entre o conflito e a perceção da justiça organizacional, demonstra a importância do sentido de justiça dentro das organizações. A liderança é um fator chave dentro das organizações, uma vez que é sobre o líder que, muitas vezes, recai a responsabilidade de equidade na distribuição de tarefas, bem como necessidade de clareza na comunicação e nos processos de tomada de decisão. Neste sentido, torna-se importante formar líderes que estejam sensíveis para as questões da justiça organizacional.

Como qualquer estudo, este não se encontra isento de limitações. A falta de receptividade por parte das empresas para colaborar neste estudo limitou a dimensão da amostra. Também a zona onde foram recolhidos os dados restringiu-se ao Norte do país, limitando a extrapolação de resultados. Ainda em relação à amostra, não foi possível recolher dados de todos os colaboradores das quatro organizações estudadas, devido a não estarem presentes nas instalações ou por se recusarem a participar. Tal justifica a diferença entre o número de trabalhadores da organização e os inquéritos recolhidos. Outra das limitações encontradas prende-se com a indisponibilidade do CEO da E3 para fornecer mais informações acerca da sua empresa, restringiu o conhecimento acerca desta organização e, por sua vez, uma discussão dos resultados obtidos neste estudo mais rica, aprofundada e esclarecedora. Nesta organização também não foi possível ao investigador estar presente no momento da recolha dos dados.

Não existindo mais nenhuma limitação importante a referir, torna-se pertinente abordar algumas pistas para futuras investigações. Neste sentido e visto a importância que a temática da justiça e do conflito têm para a vida organizacional, num estudo futuro seria interessante complementar o questionário utilizado com uma entrevista semi-estruturada aos trabalhadores da empresa de modo a obter uma informação mais detalhada acerca da perceção que cada colaborador tem no que toca à justiça organizacional, bem como no facto de esta poder tornar-se num potencial gerador de conflito. Ao utilizar a técnica da triangulação de dados, onde os resultados obtidos de forma quantitativa seriam confrontados com a vertente qualitativa, com

análise de conteúdo de entrevistas, as conclusões obtidas seriam enriquecidas. Seria também pertinente relacionar a temática da justiça organizacional e do conflito com a temática da liderança, uma vez que o líder assume uma grande importância em ambas. Um dos estudos futuros poderia centrar-se no impacto que as características do líder, estilo de liderança, entre outros, têm nas percepções de justiça organizacional e conseqüente surgimento do conflito. Por fim, seria também interessante realizar este estudo, como outro tipo de amostra, noutra setor que não o têxtil, para que desta forma o conhecimento acerca desta temática pudesse ser mais enriquecido e abrangente.

Em suma, neste estudo foram traçados cinco objetivos específicos podendo ser elencadas as principais conclusões relativamente a cada um:

- O conflito socio-afetivo destaca-se como o principal tipo de conflito nas organizações, apesar da relevância que assumem os conflitos de tarefa e processo;

- O tipo de liderança exercida na organização tem impacto na percepção da justiça organizacional por parte dos trabalhadores;

- Na ocorrência de conflito, em particular com o superior hierárquico, verificaram-se níveis mais baixos de percepção de justiça organizacional;

- A justiça organizacional, mais particularmente a informacional, apresenta uma relação importante com o impacto na relação com a pessoa com que ocorreu o conflito;

- O conflito tem um impacto particularmente negativo na relação com a pessoa com quem ocorreu o conflito, especialmente se ocorreu com um colega operário ou com o superior hierárquico, onde o impacto é transversal.

Deste modo, para além de ter sido encontrada uma relação entre conflito, especialmente se este for com superior hierárquico e justiça organizacional, observou-se também que o tipo de liderança afeta a percepção de justiça organizacional e que esta se relaciona com o impacto do conflito. Por sua vez o conflito tem um maior impacto na relação com a pessoa com quem este ocorreu.

Resta por fim reforçar o impacto que a justiça organizacional tem no âmbito das organizações, em particular no surgimento do conflito, tornando-se num fator fundamental para o bem-estar e sucesso de qualquer empresa e dos seus colaboradores.

5. Referências Bibliográficas

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aguinis, H., Nesler, M. S., Quigley, B. M., & Tedeschi, J. T. (1994). Perceptions of power: A cognitive perspective. *Social Behavior and Personality*, 22(4), 377–384.
- Almeida, J. P., & Pereira, M. G. (2006). Locus de controlo na saúde: conceito e validação duma escala em adolescentes com diabetes tipo I. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 7(22), 221-238.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.

- Amin, A., & Naqvi, H. (2014). The impact of institutional structure on organizational effectiveness: considering organizational justice as a mediator. *Organizational Behaviour*, 72, 25544-25547.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barki, H. and Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and its Management in Information Systems Development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195-228.
- Bastos, A. V. B., & Seidel, T. T. (1992). O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. *Revista de Administração*, 27(3), 48-66.
- Bastos, A., Fernandes, G. & Passos, J. (2004). Estimação da discriminação salarial de género. *Notas económicas*, 19, 35-48.
- Benitez, M., Guerra, J. M., Medina, F. J., Martinez, I., & Munduate, L. (2007). Consequences of conflict between supervisor and subordinates on well-being at work. *Social Science Research Network*, 1, 1-30.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1995). The use and abuse of power: Justice as social control. In R. Cropanzano & K. M. Kamar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing social climate at work* (pp. 131-145). Westport: Quorum Books.
- Billikopf, G. (2010). The Negotiated Performance Appraisal Model: Enhancing Supervisor-Subordinate Communication and Conflict Resolution. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 10, 32-42.
- Blokland, P., & Reniers, G. (2015). Total Respect Management (TR³M): A Systemic Management Approach in Aligning Organizations towards Performance, Safety and CSR. *Environmental Management and Sustainable Development*, 4(2), 1-22.
- Bottoms, A., & Tankebe, J. (2012). Beyond Procedural Justice: A Dialogic Approach to Legitimacy in Criminal Justice. *Journal of Criminal Law & Criminology*, 102(1), 119-170.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice* (5th Ed.). Hampshire: Macmillan Press.
- Brebels, L., De Cremer, D., & van Dijke, M. (2014). Using self-definition to predict the influence of procedural justice on organizational, interpersonal, and job/task oriented citizenship behaviors. *Journal of Management*, 40(3), 731-763.

- Brio, A. J., Junquera, B., & Ordiz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches: A case analysis. *International Journal of Production Research*, 46(21), 6029-6053.
- Burbridge, R. A. & Burbridge, A. (2012). *Gestão de conflitos: desafios para o mundo corporativo* (1ª Ed.). São Paulo: Saraiva.
- Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 3-21.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A., Sousa, R., Castro, V., & Ferreira, P. (2000). Perfil do trabalhador e da empresa de baixos salários em Portugal. *Economia*, 24, 53-66.
- Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Cavalcanti, A. (2006). *O Gestor e o seu papel na Gestão de Conflitos. Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino* (Dissertação de mestrado). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Económicas.
- Chen, G., & Starosta, W. J. (1997). Chinese Conflict Management and Resolution : Overview and Implications. *Intercultural Communication Studies*, 5, 1–17.
- Choi, Y. (2013). The influence of conflict management culture on job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 687-692.
- Colella, A. & Varma, A. (2001). The Impact of Subordinate Disability on Leader- Member Exchange Relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526- 541.
- 2001). The Impact of Subordinate Disability on Leader- Member Exchange Relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315.

- Corwin, R. G. (1969). Patterns of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 507-520.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. New York: Free Press of Glencoe.
retrieved from https://books.google.pt/books?id=8roSUUrL_C&printsec=frontcover&hl=ptPT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organisational Justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 0(0), 1-20.
- Cremer, D. D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Cropanzano, R., & Baron, R. (1991). Injustice and Organizational Conflict: The Moderating Effect of Power Restoration. *The International Journal of Conflict Management*, 2(1) 5-26.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizacional Justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 17, 279-384.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organizational Management*, 27(3), 324-351.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- De Dreu, C. K., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C., & Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 22(3), 309-328.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K.A. (2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- De Wever, B., Schellens, T., Valcke, M., & Van Keer, H. (2006). Content analysis schemes to analyze transcripts of online asynchronous discussion groups: A review. *Computer & Education*, 46, 6-28.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos e intervenção* (pp. 195-232). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R. & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2007). (Re)pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 21(2), 183-205.
- Dulebohn, J. et al. (2015). Gender Differences in Organizational Justice Evaluations: Evidence from fMRI. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1-4.
- Durand, D. (2013). *La Systémic*. (12^a Ed.). Paris: Puf.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J.B., & MacGregor, J.N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119, 265–273.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making: When good intentions are not enough. *Management Decision*, 43(7/8), 1040-1048.
- Farmer, S. M., & Aguinis, H. (2005). Accounting for subordinate perceptions of supervisor power: an identity-dependence model. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1069-1083.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, trans. from French). London: Pitman.
- Ferreira, A. A, Reis, A. C. F., & Pereira, M. I. (2002). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos tempos: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fiol, C. M., O'Connor, E. J., & Aguinis, H. (2001). All for one and one for all ? The development and transfer of power across organizational levels. *Academy of Management Review*, 26(2), 224-242.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational Injustice and Psychological Strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 250-261.
- Gelens, J. Dries, N. Hofmans, J. & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.

- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th Ed.). USA: Pearson.
- Gerbic P. & Stacey E. (2005). A purposive approach to content analysis: designing analytical frameworks. *Internet and Higher Education*, 8, 45–59.
- Gracioli, C. (2005). *Impacto do capital intelectual na performance organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Grienberger, I. V., Rutte, C. G., Knippenberg, A. V. (1997). Influence of social comparison of outcomes and procedure on fairness judgments. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 913-919.
- Guimarães, V. D. F., & Martins, M. D. C. F. (2008). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(2), 54-78.
- Hassan, A., & Hashim, J. (2011). Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 82-93.
- Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoel, H. & Cooper, C.L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Holbrook, R. (1999). Managing reactions to performance appraisal: the influence of multiple justice mechanisms. *Social justice research*, 12(3), 205-221.
- Howat, G., & London, M. (1980). Attributions of conflict management strategies in supervisor–subordinate dyads. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 172-175.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hsiang, S. M., Burke, M., & Miguel, E. (2013). Quantifying the Influence of Climate on Human Conflict. *Science*, 341(6151), 1212-1227.
- IBM Corporation (2013). IBM SPSS Statistics for Windows. Version 22.0. Armonk. NY: IBM Corporation.

- Inness, M., Leblanc, M. M., & Barling, J. (2008). Psychosocial Predictors of Supervisor-, Peer-, Subordinate-, and Service-Provider-Targeted Aggression. *The Journal of applied psychology*, 93(6), 1401–1411.
- Jafari, P., Shafiepour, F. M., Yarmohammadian, M. H., & Delavar, A. (2011). Designing an adjusted model of organizational justice for educational system in Esfahan City (Iran). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1696-1704.
- Jawahar, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.
- Kanan, L., & Zanelli, J. (2012). Tratamento, respeito, direitos e sensibilidade: o fenômeno "justiça organizacional" no contexto universitário sob a perspectiva de docentes-gestores. *Revista Gestão Universitária Na América Latina*, 5(2), 251–276.
- Kasinath, S., & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11(3), 121-132.
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051.
- Kerwin, S., Jordan, J., & Turner, B. (2014). Organizational justice and conflict: do perceptions of fairness influence disagreement?. *Sport Management Review*, 18(3), 384-395.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- 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.

- Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., & Schweiger, D. M. (2001). Organizational justice in strategic decision making. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 209–226). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Korsgaard, M., Brodt, S. E., & Whitner, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- Landry, G., & Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor, leader-member exchange, and supervisor-based self-esteem in employee-supervisor conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5-28.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Lin, X. (2015). How does procedural justice climate influence individual outcomes? An affective perspective. *Asian Pacific Journal of Management*, 32, 771-800.
- Lucas, T., Zhdanova, L., & Alexander, S. (2011). Procedural and distributive justice beliefs for self and others: Assessment of a four-factor individual differences model. *Journal of Individual Differences*, 32(1), 14-25.
- Macêdo, K. B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*, 1(1), 1-12.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística - com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayser, S. & Wangenheim, F. (2013). Perceived Fairness of Differential Customer Treatment: Consumers' Understanding of Distributive Justice Really Matters. *Journal of Service Research*, 16(1), 99-113.
- McCain, S. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009.
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B., & McCaul, K. D. (1995). Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization. *The Journal of applied behavioral science*, 31(1), 80-90.
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 8-29.

- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295-305.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martinez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219–230.
- Mesquita, E. (2013). *Estudos bioestatísticos em leucemias mieloides agudas e linfomas*. (Dissertação de Mestrado). Braga: Universidade do Minho.
- Miranda, R. M. (2014). *Competências, Criatividade e Inovação – estudo de caso do setor têxtil e do vestuário* (Dissertação de Mestrado). Braga: Universidade do Minho.
- Mishra, S., & Novakowski, D. (2016). Personal relative deprivation and risk: An examination of individual differences in personality, attitudes, and behavioral outcomes. *Personality and Individual Differences*, 90, 22–26.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Martin, C (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19(2), 131-141.
- Mota, A. E. (2013). *A Precarização do Trabalho na Indústria do Vestuário: apontamentos sobre a realidade Brasileira e Portuguesa*. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa: ISEG.
- Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European journal of training and development*, 37, 49-71.
- Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169.
- Nirmala, M. C., & Akhilesh, K. B. (2006). An attempt to redefine organizational justice: In the rightsizing environment. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 136-153.
- Nunes, F., & Vala, J. (2002). Cultura organizacional e gestão de recursos humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (pp 119-149). Lisboa: RH.
- Oliveira, J. C. (2015). *Redes de Inovação em Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso no Setor Têxtil*. Tese de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.

- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- O'Reilly, A. P. (1973). Skill requirements : supervisor-subordinate conflict. *Personnel Psychology*, 26, 75–80.
- Ostroff, C., & D. Bowen (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein e S. Kozlowski (Eds), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Owens, P. L. (2006). One More Reason Not to Cut your Training Budget: The Relationship between Training and Organizational Outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163–172.
- Pasaoglu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207(20), 315-324.
- Pasquali, L., Szenészi, G. V., Santos, J. R. C., & Ferreira, M. S. (1981). Satisfação na tarefa, auto-estima e dificuldade da tarefa: um modelo explicativo. *Revista de Administração de Empresas*, 21(3), 53-57.
- Pereira, C. S., Coutinho, M. T. C., & Johan, S. L. (2009) *Dimensões funcionais na gestão de pessoas* (9ª Ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Pestana. M. H. & Gageiro. J. G. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5ª Ed.). Lisboa: Silabo.
- Pettigrew, T. F. (2015). Samuel Stouffer and Relative Deprivation. *Social Psychology Quarterly*, 78(1), 7-24.
- Pinker, S. (2002). *The blank slate: The denial of human nature in modern intellectual life*. New York: Viking Press.
- Poitras, J. (2010). Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 116-132.
- Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 499-504.
- Putman, L. L. (1997). Productive conflict: negotiation as implicit coordination. In C. D. Dreu, & E. Van de Vliert. (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 147-160). London: Sage Publications.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3ª Ed.). Westport: Quorum Books.

- Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumpal, K., & Ilieva, S. (2000). Power, Conflict, and Effectiveness: A Cross-Cultural Study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5(1), 28-33.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations* (2nd Ed.). New York: Praeger.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., MacCurtain, S., Gupta, A., & Kulkarni, S. P. (2012). Role of Organizational Justice Perceptions in India and Ireland: An Empirical Examination. *Social Science Research Network*, 383, 2-9.
- Rego, A. (2000). Comportamentos de Cidadania Organizacional - Uma abordagem aos seus antecedentes e consequências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (12), 161-197.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores de Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 3(1), 27-60.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Ribeiro, J., & Bastos, A. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(1), 4–21.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & Davis, L. M. (1986). The relationship of supervisor use of power and affinity-seeking strategies with subordinate satisfaction. *Communication Quarterly*, 34(2), 178-193.
- Richmond, V.P., Davis, L.M., Saylor, K., & McCroskey, J. E. (1984). Power strategies in organizations: Communication techniques and messages. *Human Communication Research*, 11(1), 85-108.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (7th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rooy, D. V., Wood, I., & Tran, E. (2014). Modelling the Emergence of Shared Attitudes from Group Dynamics Using an Agent-Based Model of Social Comparison Theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 33, 188-204.

- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 2-26.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American psychologist*, 45(4), 489-493.
- Runciman, W.G. (1966). *Relative Deprivation and Social Justice. A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth-Century*. California: University of California Press. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5255/UKDA-SN-28-1>.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2004). Percepção de justiça, discriminação e sexismo. *Psicologia*, 28(1), 67-81.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-154.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências Saúde Coletiva*, 5(1), 187-192.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., & Labianca G. (2013). A social network perspective on turnover intentions: the role of distributive justice and social support. *Human Resource Management*, 52(4), 561-584.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356-367.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M., Jr. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life* (Vol.1). Princeton, NJ: Princeton University Press. Disponível em: https://books.google.pt/books/about/The_American_Soldier_Adjustment_during_a.htm?id=2bfuAAAAMAAJ&redir_esc=y.
- Tatum, B. C., & Eberlin, R. (2008). The relationship between organizational justice and conflict style. *Business Strategies Series*, 9(6), 297-305.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.

- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological analysis*. Hillsdale: Earlbaum.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (2nd Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889- 935). Chicago: Rand McNally College.
- Thomas, K. W., & Pondy, L. R. (1977). Toward an "Intent" model of conflict management among principal parties. *Human Relations*, 30(12), 1089-1102.
- Till, R. E., & Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 42-57.
- Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 254-270.
- Van den Bos, K. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 254-259.
- Walker, I., & Smith, H. J. (2002). *Relative Deprivation: Specification, Development and Integration*. Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em: http://assets.cambridge.org/97805211/80696/frontmatter/9780521180696_frontmatter.pdf.
- Walker, J. Helmuth, C., Feild, H., & Bauer, T. (2014). *Human Resource Management*, 54(6), 999-1011.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811.
- Yilmaz, K., & Tasdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Educational Administration*, 47(1), 108-126.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Apêndice 1: Questionário

Apresentação

Gostaríamos de convidá-lo a participar neste estudo, que tem como objetivo principal compreender a relação entre a justiça organizacional e o conflito. Este estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho.

Para participar neste estudo deverá preencher o questionário que se inicia na página seguinte. Solicitamos a sua colaboração de forma a garantir o melhor resultado para este estudo. Todas as informações recolhidas neste estudo são **estritamente confidenciais**.

Este questionário encontra-se dividido em três partes distintas. Na primeira parte vai encontrar um conjunto de questões relacionadas com os seus dados sócio demográficos. A segunda parte está relacionada com a sua perceção de justiça dentro da organização onde trabalha. Por fim, na terceira parte vai encontrar um conjunto de questões acerca do conflito.

Em cada questão assinale por favor apenas uma opção de resposta.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida. Muito obrigado!

Id: _____ (a preencher pelo investigador)

PARTE I - DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. Sexo

M F

Idade: _____

2. Habilitações Literárias

4º ano 6º ano 9º ano 12º ano Licenciatura

3. Funções que desempenha na organização:

Operário fabril

Outro _____

4. Salário

Até 500 euros

501 a 600 euros

- 601 a 700 euros
- 701 a 800 euros
- 801 a 900 euros
- + de 900 euros

PARTE II- CONFLITO

5. Já teve algum conflito dentro desta organização?

Sim Não

5.1. Se respondeu sim à questão anterior, assinale com quem teve esse conflito (Se respondeu não à questão anterior passe para a questão 8).

- Outro operário fabril que também é colega de trabalho
- Outro operário fabril que não é colega de trabalho
- Chefe

6. Impacto do conflito

Caso tenha respondido afirmativamente à **questão 5**, assinale com um **X** o impacto que o conflito teve ao nível do grupo de trabalho, no desempenho das suas funções, na vida para além do trabalho e na relação com a pessoa com quem tem o conflito.

Caso tenham ocorrido vários conflitos considere aquele que para si foi mais marcante.

	Muito negativo	Negativo	Sem impacto	Positivo	Muito positivo
No grupo de trabalho					
No desempenho da função					
Na vida para além do trabalho					
Na relação com a pessoa com quem teve o conflito					

7. Tipologia do conflito

Caso tenha respondido afirmativamente à **questão 5**, assinale com um **X**, a frequência com que cada uma das seguintes afirmações ocorre dentro da sua organização, sendo que **a escala é:**

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Bastantes vezes	Muitas vezes	Sempre
--------------	------------------	---------------------	-----------------	------------------------	---------------------	---------------

	1	2	3	4	5	6	7
No seu grupo de trabalho as pessoas sentem-se nervosas.							
No seu grupo de trabalho é habitual as pessoas zangarem-se.							
No seu grupo de trabalho é habitual haver conflitos devido à personalidade de cada um.							
No seu grupo de trabalho é habitual existirem conflitos de ideias.							
No seu grupo de trabalho é habitual existirem descordos relacionados com o modo como as tarefas devem ser executadas.							
No seu grupo de trabalho é habitual existirem opiniões diferentes acerca dos projetos em que estão a trabalhar.							
No seu grupo de trabalho é habitual existirem descordos relacionados com a distribuição de tarefas.							
No seu grupo de trabalho é habitual existirem conflitos relacionados com a responsabilidade na execução das tarefas.							
Geralmente concorda com a distribuição dos recursos (materiais) no seu grupo de trabalho.							

(Traduzido de Jehn, 1995)

PARTE III - ESCALA DE PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

8. Perceção de justiça organizacional

Agora assinale com um **X**, a veracidade das seguintes afirmações na sua organização, sendo que **a escala é:**

1	2	3	4	5	6
Completamente falsa	Bastante falsa	Algo falsa	Algo verdadeira	Bastante verdadeira	Completamente verdadeira

	1	2	3	4	5	6
Antes de tomarem decisões sobre o serviço em que eu esteja envolvido os meus chefes procuram ouvir o que eu penso sobre isso.						
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho os meus chefes dão-me explicações que me fazem sentido.						
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho os meus chefes tentam explicar-me as consequências dessas decisões.						
Os critérios usados para a promoções são justos.						
Na minha instituição as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.						
As decisões são tomadas de forma igual para todos.						

Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.						
Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.						
Considerando o stress e as pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.						
Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.						
Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.						
O serviço é-me atribuído de forma justa.						
As tarefas são atribuídas com base em critérios de justiça.						
Tendo em conta as minhas condições de trabalho considero injustas as tarefas que me são atribuídas.						

Apêndice 2: Guião da Entrevista

Gostaríamos de convidá-lo a participar neste estudo, que tem como objetivo principal compreender a relação entre a justiça organizacional e o conflito. Este estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho.

Caso tenha oportunidade de responder a algumas questões acerca de algumas políticas de GRH da sua organização, isso traduzir-se-ia numa mais-valia para este estudo.

Todas as informações recolhidas neste estudo são **estritamente confidenciais**.

1 – Existe alguma política de distribuição de recompensas dentro desta organização, como por exemplo, bónus por produtividade, aumentos de salário com base na demonstração de competências?

2 – Caso exista pode falar-me acerca dessa política de distribuição?

3 – A atribuição do serviço aos funcionários segue em algum critério em particular? Pode falar-me acerca desse critério?

4 – Tem um contacto habitual/regular com os seus funcionários? Se sim, pode dizer-nos que tipo de assuntos são mais frequentes, dando alguns exemplos?

5 – É comum surgirem divergências entre os trabalhadores da sua organização? Se sim, pode indicar-nos qual a natureza dessas divergências, dando alguns exemplos?

6 – Tem mais algum assunto que entenda pertinente ser falado no âmbito desta investigação?

Muito obrigado pela sua colaboração