

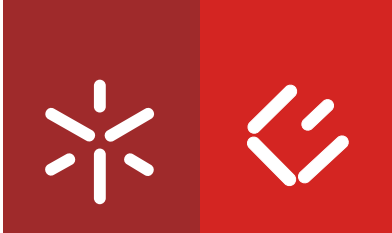
**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Rubina Patrícia Martins de Sousa

## **A Gestão de Conflitos e a Motivação dos Profissionais de Hotelaria**





**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Rubina Patrícia Martins de Sousa

## **A Gestão de Conflitos e a Motivação dos Profissionais de Hotelaria**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob orientação do  
**Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes**

julho de 2015

## Declaração

**Nome:** Rubina Patrícia Martins de Sousa

**Endereço eletrónico:** rubina1991@hotmail.com

**Número do Bilhete de Identidade:** 13922152

**Título da Dissertação:** A Gestão de Conflitos e a Motivação dos Profissionais de Hotelaria.

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Emilia Pereira Fernandes

**Ano de conclusão:** 2015

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É autorizada a reprodução integral deste trabalho apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Agradecimentos

A finalização desta investigação representa a conclusão de mais uma etapa importante na minha vida. Desta forma, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que me ajudaram nesta caminhada e me transmitiram valores importantes, como a colaboração, cooperação, compreensão e amizade.

À minha orientadora, Professora Doutora Emília Fernandes pela sua disponibilidade, paciência, apoio e pelos valiosos conselhos para a conclusão deste trabalho.

Às unidades hoteleiras que de forma voluntária se disponibilizaram para a recolha dos dados da amostra.

Aos meus pais, João Amaro Sousa e Maria da Cruz Sousa e à minha irmã, Joana por todas as palavras de coragem, ajuda, carinho, paciência e compreensão. Obrigada por me ajudarem na construção do meu futuro. Sem vocês tudo seria mais difícil de realizar.

Aos amigos Dr.<sup>a</sup> Albertina Freitas e Dr. Jaime Freitas por todas as palavras de motivação, apoio, ajuda e generosidade. Obrigada por acreditarem em mim.

A todos os meus amigos por me ajudarem a ultrapassar os momentos difíceis na concretização desta investigação. Obrigada por me darem forças para concluir este trabalho.

A toda a minha família e padrinhos, que de uma forma ou de outra transmitiram compreensão, apoio e incentivo para a realização desta investigação.

*“Peace is not the absence of conflict but  
the presence of creative alternatives for  
responding to conflict.”*

*(Dorothy, Thompson)<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> [http://www.goodreads.com/author/quotes/75103.Dorothy\\_Thompson](http://www.goodreads.com/author/quotes/75103.Dorothy_Thompson)

## Resumo

Atualmente o conflito é um tema cada vez mais recorrente, tanto na vida profissional como familiar. Subsiste ainda a ideia de que a existência de conflito é sinónimo de falta de compreensão, solidariedade e colaboração. No entanto, o conflito pode também ser construtivo uma vez que atua como um mecanismo de correção de problemas, aumenta a participação dos funcionários, a inovação e a coesão organizacional. O conflito será construtivo ou destrutivo conforme a motivação das pessoas.

A motivação, por sua vez, divide-se em duas teorias: a teoria de processo e a de conteúdo. A teoria de McClelland pertence à teoria de conteúdo que tenta compreender o que motiva os indivíduos a ter determinado comportamento. McClelland divide a sua teoria em três tipos de motivos: o de sucesso, o de afiliação e o de poder. Enquanto o motivo de afiliação está mais ligado aos laços afetivos criados dentro da organização, os motivos de sucesso e de poder estão mais associados aos padrões de excelência e às atividades competitivas e assertivas.

A presente investigação pretende contribuir com alguns estudos adicionais acerca da forma como as estratégias de gestão de conflitos se conjugam com os perfis motivacionais. Para tal, foram realizados questionários a 349 indivíduos da área da hotelaria na Região Autónoma da Madeira. Os resultados sugerem que: 1) o motivo de sucesso se correlaciona positivamente com as estratégias de acomodação, compromisso, evitamento e integração; 2) o motivo de afiliação se correlaciona negativamente com a estratégia de imposição e positivamente com as estratégias de acomodação, compromisso, evitamento e integração; 3) o motivo de poder se correlaciona positivamente com a estratégia de imposição e negativamente com a estratégia de acomodação e evitamento.

A discussão dos resultados obtidos com esta investigação pretende contribuir para compreender a relação entre o conflito e a motivação no contexto particular da hotelaria e apontar medidas de gestão de recursos humanos que ajudem a lidar com o conflito e a motivação dos colaboradores.

**Palavras-Chave:** Recursos Humanos; Motivação; Estratégias de Gestão de Conflitos.

## Abstract

Nowadays conflict is becoming a more and more recurrent subject, either in one's professional life, or at the personal level. The idea still remains that conflict arises from lack of understanding, solidarity and cooperation. Nevertheless conflict can also be positive as it may be the basis for problem solving, for the increase of staff participation, as well as for innovation and organizational cohesion. Conflict can be both positive and negative depending on people's motivation.

Motivation is based on two theories: the theory of process and the theory of contents. McClelland's theory is included in the theory of contents which tries to understand what motivates individuals to adopt a one particular behavior. McClelland distinguishes between three types of motivation: achievement, affiliation and power. On one hand affiliation is connected to emotional bonds originated within the organization; on the other hand the motives of achievement and power are connected to excellence patterns and to competitive and assertive activities.

The current research aims at contributing with some additional studies on how the conflict management strategies coordinate with motivational profiles. To do so questionnaires were passed to 349 individuals working in the hotel business in Madeira Autonomous Region. Results suggest that: 1) the motive of achievement relates positively to strategies of accommodation, commitment, avoidance and inclusion; 2) the motive of affiliation relates negatively to strategies of imposition and positively to strategies of accommodation, commitment, avoidance and inclusion; 3) the motive of power relates positively to strategies of imposition and negatively to strategies of accommodation and avoidance.

The discussion on the conclusions of this research contributes to understand the relation between conflict and motivation, specifically in the context of the hotel business. It also points out human resources management policies that help dealing with conflict and motivation of the staff.

**Key words:** Human resources; motivation; conflict management strategies

## Índice:

Introdução.....	1
<b>Capítulo I: Conflito nas organizações.....</b>	<b>4</b>
1.1 Conceito de Conflito.....	4
1.2 Vantagens e Desvantagens do Conflito.....	5
1.3 Estratégias de Gestão de Conflitos.....	8
<b>Capítulo II: Motivação dos profissionais.....</b>	<b>14</b>
2.1. Conceito de Motivação.....	14
2.2. Teorias de Conteúdo.....	16
2.2.1. A Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	16
2.2.2. Teoria de ERG de Alderfer.....	18
2.2.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	19
2.2.4. Teoria da Motivação de David McClelland.....	20
<b>Capítulo III: Estratégias de Conflito e Motivação.....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo IV: Caracterização do Contexto da Hotelaria.....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo V: Metodologia.....</b>	<b>35</b>
5.1. Objetivos de Estudo.....	35
5.2. Apresentação das Hipóteses de Estudo.....	36
5.3. Instrumento de Recolha de Dados.....	44
5.4. Procedimento na Colheita de Dados.....	47
5.5 População e Amostra.....	48
<b>Capítulo VI: Apresentação e Análise dos Resultados.....</b>	<b>49</b>



6.1. Caracterização da Amostra.....	49
6.2. Análise Descritiva.....	50
6.3. Análise Inferencial.....	60
<b>Capítulo VII: Conclusões e Sugestões Futuras.....</b>	<b>75</b>
7.1. Discussão dos Resultados.....	75
7.2. Considerações Finais.....	81
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>86</b>
Anexo I: Pedido de Autorização para Aplicação do Questionário.....	97
Anexo II: Questionário Sociodemográfico.....	98
Anexo III: Questionário Gestão de conflitos.....	99
Anexo IV: Questionário de Motivação.....	100

## Índice de Figuras

Figura 1 - Combinação da cooperação com a assertividade.....	9
Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow .....	17
Figura 3 – Zona preferida pelos “Líderes de Enclave” .....	28
Figura 4 – Zona preferida pela “Gente de sucesso” .....	28
Figura 5 – Zona preferida pelos “Normais afiliativos” .....	29
Figura 6 – Zona preferida pelos “Retraídos” .....	29

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – VAB por sector de atividade na R.A.M.....	33
Gráfico 2 – Tipo de estabelecimentos hoteleiros na R.A.M.....	34
Gráfico 3– Frequências relativas da dimensão imposição.....	52
Gráfico 4- Frequências relativas da dimensão compromisso.....	53
Gráfico 5 - Frequências relativas da integração.....	53
Gráfico 6- Frequências relativas da acomodação.....	54
Gráfico 7 - Frequências relativas da estratégia de evitamento.....	54
Gráfico 8 – Frequências relativas ao motivo de sucesso.....	56
Gráfico 9 – Frequências relativas do motivo de poder.....	57
Gráfico 10 – Frequências relativas do motivo afiliativo.....	58

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Efeitos destrutivos do conflito.....	6
Tabela 2 – Comparação da teoria de Maslow e Herzberg.....	19
Tabela 3 - Resumo dos motivos de David McClelland.....	24
Tabela 4 - Resumo das teorias de conteúdo.....	25
Tabela 5 – Questões relativas às estratégias de gestão de conflitos.....	46
Tabela 6– Questionário dos três motivos.....	47
Tabela 7 - Alfas de Cronbach da escala dos conflitos.....	51
Tabela 8 – Min, Max, Média e Desvio Padrão da escala dos Conflitos.....	55
Tabela 9 – Alfa de Cronbach da escala dos motivos.....	55
Tabela 10 - Min, Max, Média e Desvio padrão da escala de motivos.....	59
Tabela 11 – Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov para a variável gestão de conflitos....	61
Tabela 12 – Teste de Mann-Whitney para o sexo/gestão conflitos.....	62
Tabela 13 – Teste de Kruskal-Wallis para a idade/gestão conflitos.....	63
Tabela 14– Teste de Kruskal-Wallis para as habilitações literárias/gestão de conflitos.....	64
Tabela 15 -Teste de Kruskal-Wallis para o tempo de exercício profissional/gestão conflitos....	65
Tabela 16 - Teste de Kruskal-Wallis para o vínculo laboral/gestão de conflitos.....	66
Tabela 17- Teste de Mann-Whitney para a formação/gestão de conflitos.....	67
Tabela 18 - Teste de Mann-Whitney para a função de chefia/ gestão de conflitos.....	67
Tabela 19 – Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov para a variável motivação.....	68
Tabela 20 – Teste de Mann-Whitney para o sexo/motivação.....	69
Tabela 21 – Teste de Kruskal-Wallis para a idade/motivação.....	70

Tabela 22 – Teste de Kruskal-Wallis para as habilitações literárias/motivação.....	70
Tabela 23 – Teste de Kruskal-Wallis para o tempo de exercício profissional/motivação.....	71
Tabela 24 – Teste de Kruskal-Wallis para o vínculo laboral/motivação.....	71
Tabela 25 – Teste de Mann-Whitney para a formação/motivação.....	72
Tabela 26 – Teste de Mann-Whitney para a função chefia/motivação.....	72
Tabela 27 – Correlação de Spearman para a gestão Conflitos/motivação.....	73

## Lista de Abreviaturas

R.A.M. – Região Autónoma da Madeira

V.A.B. – Valor Acrescentado Bruto

## Introdução

O tema escolhido para o presente trabalho é “a Gestão de Conflitos e a Motivação dos Profissionais de Hotelaria”. A escolha deste tema deve-se ao facto da sociedade estar em constante mutação e das organizações procurarem cada vez mais a maximização das competências dos seus profissionais enriquecendo os seus conhecimentos, permitindo uma melhor flexibilização e racionalização dos recursos (Chiavenato, 1999). Para que tal aconteça, é necessário pessoas que conheçam os seus colaboradores, que sejam capazes de gerir o conflito de forma eficaz e de promover a motivação dos profissionais no interior da organização, contribuindo para o sucesso organizacional.

Neste sentido e, segundo McIntyre (2007), o aumento da competitividade passa pela formação de equipas heterogéneas capazes de realizar múltiplas funções nos mais diversos departamentos organizacionais. Ora, sendo estas equipas heterogéneas compostas por pessoas com diferentes ideias e perspetivas, o conflito, e consequentemente a sua gestão, torna-se inevitável (McIntyre, 2007). A área do conflito é na verdade tão importante como as áreas do planeamento, comunicação, motivação e tomada de decisão (Bilhim, 1996). Podendo representar um constrangimento para a organização, o conflito pode tornar-se também numa vantagem para a mesma, uma vez que, quando construtivo, permite uma maior participação entre os grupos, possibilita um maior entendimento mútuo, gera um maior consenso acerca dos acordos e decisões e favorece a colaboração intragrupal (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso 2007). Adicionalmente permite a partilha de opiniões, aumenta a probabilidade de surgirem soluções criativas, reduz a preguiça social e aumenta a qualidade da tomada de decisões (Cunha et al, 2007). Deste modo, podemos dizer que a presença do conflito é importante na medida em que permite aumentar os níveis de desempenho individuais, grupais ou mesmos organizacionais (Cunha et al, 2007).

Por outro lado, num mercado concorrencial, as organizações devem ter uma crescente preocupação com as capacidades e características dos seus colaboradores, para assim ganharem vantagem competitiva face às restantes organizações. Uma dessas importantes características é a motivação dos colaboradores que reflete o desejo de reunir esforços para o alcance de objetivos organizacionais, sendo esses mesmos esforços uma condição necessária para a satisfação das necessidades dos indivíduos (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Além disso, os motivos revelam-se um componente importante para a organização, na medida em que

“ocupam um lugar importante no elenco dos diversos elementos psicológicos que compõem a personalidade dos indivíduos” (Winter referido por Rego & Carvalho, 2002, p.17).

Ao longo dos últimos anos, o conceito de conflito e motivação tem sido alvo de uma vasta pesquisa por parte de alguns investigadores que tentam perceber a combinação das variáveis motivacionais com as estratégias de conflito (Rego, 1995; Rego & Jesuíno, 2002). Deste modo, este estudo pretende explorar o impacto das estratégias de imposição, acomodação, evitamento, compromisso e integração nos motivos de sucesso, afiliação e poder, no contexto hoteleiro da Madeira. Mais especificamente, este trabalho pretende: a) caracterizar os conflitos presentes nas empresas de hotelaria da Região Autónoma da Madeira; b) caracterizar os motivos presentes na hotelaria da região; c) avaliar a relação entre o conflito e a motivação nos profissionais de hotelaria da região; d) mostrar a importância e a necessidade de uma boa gestão do conflito e da motivação dos profissionais para o sucesso organizacional.

A população alvo de estudo é as empresas do ramo da hotelaria, situadas na Região Autónoma da Madeira (R.A.M.). Para o efeito foram inquiridas cerca de 27 empresas que constituem a nossa amostra. Para a concretização do presente trabalho foi utilizada a metodologia quantitativa com recurso a um questionário realizado a 349 profissionais da área de hotelaria da R.A.M. Neste sentido e de forma a alcançar o objetivo da investigação, utilizamos o questionário das “estratégias de gestão de conflitos” de Jesuíno (2003 adaptado de Thomas, 1976) desenvolvido com o objetivo de avaliar a estratégia de conflito mais predominante nos profissionais de hotelaria da R.A.M. Foi igualmente utilizado o “questionário de medida dos motivos de sucesso, afiliação e poder” de Rego e Carvalho (2001, 2002) com o objetivo de avaliar o tipo de motivo mais preponderante nos profissionais do ramo de hotelaria da R.A.M.

No que concerne à estrutura do trabalho, este está dividido em diversas partes. Na primeira parte, relativa à temática do conflito, considera-se importante definir o conflito, perceber de que forma esse conflito se cria nas organizações, compreender as suas vantagens e desvantagens e as estratégias para a sua resolução.

Na segunda parte, relativa à motivação, torna-se importante definir o conceito de motivação, perceber quais as teorias de conteúdo, compreendendo as especificidades da teoria de David McClelland.



Numa terceira parte, procede-se ainda à caracterização da hotelaria, incluindo a caracterização da hotelaria na R.A.M. e os profissionais que nela trabalham. Posteriormente, na metodologia, considera-se pertinente apresentar a amostra, o instrumento de recolha de dados e explicar a forma como os mesmos vão ser recolhidos. Após o tratamento estatístico dos dados são apresentados os resultados e a discussão do trabalho, associando os conteúdos teóricos ao trabalho prático.

Por último, apresentam-se as principais conclusões do trabalho, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

# Capítulo I: Conflito nas organizações

## 1.1. Conceito de Conflito

Nos últimos tempos, o conceito de conflito tem sido alvo de vários estudos pelos mais variados e importantes investigadores (Chrispino, 2007; Caetano & Vala, 2000; Chiavenato, 1999). Deste modo, e no âmbito deste trabalho torna-se importante definir o conceito de conflito, as suas características e o impacto que este provoca na organização.

McIntyre (2007, p.296) afirma que as organizações têm muitas vezes vergonha de admitir a existência de conflito, uma vez que associam o termo conflito a “uma falha da sua parte, uma relativa perda de controlo dos seus empregados, sendo um indicador de que a organização não está a funcionar bem”. Todavia Thomas (1992, p.265) defende o conflito como “o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra está frustrada, ou está prestes a frustrar”. As teorias clássicas de Fayol, Gulick e Urwick, Taylor e Weber (referido por Rahim, 2001) defendem que a existência do conflito é um fator prejudicial para a eficácia da organização, pelo que deve ser reduzido. Segundo estes mesmos autores através da harmonia, cooperação e eliminação do conflito é possível obter uma maior eficácia organizacional.

Contudo, sendo o conflito um fenómeno complexo, não existe uma definição simples para esta temática. Desta forma, Pruitt e Rubin (1986, p.4) afirmam que o conflito existe devido à divergência de interesses ou à convicção de que existe a impossibilidade de alcance simultâneo desses mesmos interesses ou aspirações. Por seu lado, Goel (2012) afirma que o conflito surge quando existe uma incompatibilidade de interesses originando uma oposição de objetivos, motivações e ações reais ou inferidas pelas duas partes em conflito. Já para Fernández, Ríos (referido por Cunha, 2008) o conflito surge entre dois ou mais indivíduos, ou grupos, que, ao interagirem, manifestam uma incompatibilidade de comportamentos (internos ou externos), fazendo com que uma das partes exerça poder sobre a outra. No entanto, Kolb e Putnam (1992,p.312) afirmam que estamos perante um conflito quando “ existem disparidades reais ou entendidas que aparecem em determinados contextos organizacionais originando estados emocionais como consequência ”.

Para Freire (1942) o conflito no trabalho deriva de fortes acontecimentos e é um fenómeno previsível na medida em que exige um raciocínio prévio de uma das partes em conflito.

No que concerne ao conflito, Chiavenato (1999) refere que este ocorre entre gerentes de linha e especialistas de recursos humanos, quando estes são responsáveis por tomadas de decisões acerca da gestão de pessoas, existindo assim uma disputa acerca do indivíduo que detém o poder para a tomada de decisões acerca das pessoas ou devido a orientações divergentes.

Para caracterizar o conflito, Robbins (2002) define três importantes visões: a visão racional, a visão das relações humanas e a visão interacionista. Segundo o mesmo autor, a primeira visão é a mais antiga e defende que o conflito deve ser evitado, uma vez que é visto como algo nocivo para a organização. Já a segunda visão definida por Robbins (2002), relativa às relações humanas, defende que em qualquer grupo, o conflito é algo natural e inevitável, não sendo necessariamente prejudicial para a organização, podendo ter um efeito positivo no desempenho grupal. Poudy (referido por Rocha, 2010) partilha da mesma opinião, quando define o conflito como algo natural e inevitável, desassociando o termo conflito da má gestão dos gestores e administradores. Por último, a visão interacionista é definida por Robbins (2002) como sendo aquela que trata o conflito como um contributo para a mudança e a inovação, isto é, se os líderes souberem gerir o conflito, o grupo mantém-se viável, inovador e crítico, afastando-se a necessidade de evitar o conflito. Simpson (1998) resume estas três visões afirmando que se antigamente o conflito era sinónimo de violência e repreensão, hoje em dia é visto como algo desafiante e motivador, e neste sentido, uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Para Moscovici (2001) e Muchinsky (2004), os conflitos que ajudam os grupos e as organizações a atingir e a realizar os objetivos pretendidos são considerados funcionais, e, pelo contrário, os que dificultam a realização de objetivos são considerados conflitos disfuncionais.

## **1.2. Vantagens e Desvantagens do Conflito**

As vantagens ou desvantagens do conflito diferem conforme o modo como este é gerido. O conflito sendo positivo ou negativo afetará sempre duas variantes: o indivíduo e a organização como um todo. No entanto, o conflito pode conduzir positivamente a organização e negativamente o indivíduo ou vice-versa.

Para Baron (referido por Cavalcanti, 2006), o conflito destrutivo é aquele que dificulta a comunicação, gera baixa coordenação, cria preconceitos, provoca a mudança de liderança

autocrática e reduz a procura por outras perspetivas. Por seu lado, Chiavenato (1998) afirma que o conflito causa frustração, hostilidade e ansiedade, origina pressão para a conformidade dos indivíduos, dispersa as energias, cria bloqueios e recusas na cooperação e por fim, gera percepções erróneas. Adicionalmente, e de acordo com Rahim (2001) o conflito mostra-se nocivo para a organização quando: a) gera *stress* e insatisfação para organização; b) cria um clima de desconfiança e suspeita; c) mostra-se prejudicial para os relacionamentos; d) o desempenho do trabalho é afetado negativamente; e) o comprometimento organizacional e a lealdade podem ser prejudicados. Outros efeitos negativos associados à noção de conflito podem ainda ser observados na tabela 1:

**Tabela 1** – Efeitos destrutivos do conflito

<b>Efeitos negativos</b>
Destrói a moral dos grupos e organizações.
Induz os adversários a fazer atribuições hostis dos outros.
Polariza os grupos e indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças.
Cria comportamentos irresponsáveis e retaliatórios.
Torna a organização numa "arena política".
Cria um clima paranoico.
Arruína a carreira de algumas pessoas.
Aumenta o absentismo e o <i>turnover</i> .
Reduz o empenhamento organizacional.
Suscita a destruição do grupo.
Desvia as energias das tarefas mais importantes.
Gera um clima de orientação soma-zero.
Os líderes passam de um estilo de liderança participativo para diretivo

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al (2007, p.536).

Vários estudos feitos acerca do impacto do conflito no funcionamento dos grupos mostraram que o conflito é um fator prejudicial para a equipa de trabalho, uma vez que reduz a união do grupo, destrói as redes de comunicação e diminui a produtividade (Deutsch, Guetzkow & Gyr, Schwenk & Cosier referido por Dimas, Lourenço & Miguez, 2007). No entanto, segundo Cunha et al (2007) o nível de conflito num nível ótimo permite aumentar a criatividade, a qualidade da tomada de decisões e o desempenho. Se para Baron (referido por Cavalcanti, 2006) as consequências positivas do conflito se prendem com o interesse e com as novas ideias, com a melhoria do desempenho e com o interesse acrescido pelos problemas-chave, para Chiavenato

(1998) o conflito construtivo é aquele que desperta interesse e curiosidade, aumenta a união do grupo, amplia a motivação para a tarefa, chama à atenção para os problemas, e por último, analisa e reduz as diferenças de poder. Ainda de referir que, para Rahim (2001), o conflito construtivo é aquele que: a) estimula a inovação, a criatividade e o crescimento; b) melhora a tomada de decisão no interior das organizações; c) encontra alternativas para um problema; d) conduz a soluções sinérgicas para problemas comuns, e) melhora o desempenho individual e grupal; f) cria novas abordagens para indivíduos e grupos; g) pode obrigar os indivíduos e grupos a articular e clarificar as suas posições. Segundo Tjosvold (2008), o conflito positivo é aquele que envolve a cooperação e que está intimamente relacionado com a convicção dos indivíduos em alcançar determinados objetivos e metas. Segundo este mesmo autor, o conflito positivo envolve debates que permitem uma troca aberta de opiniões e pontos de vista que levam a uma melhor compreensão do outro, facultando a troca de ideias e permitindo um mútuo benefício. Já de acordo com Robbins (2002), os conflitos funcionais traduzem-se em baixos níveis de conflitos de processo (relações interpessoais) e baixos a moderados níveis de tarefa (relacionado com o conteúdo e objetivos do trabalho), uma vez que ajudam no debate ideias, aumentando como consequência o desempenho organizacional. De acordo com Tjosvold (2008), o conflito construtivo no curto e longo-prazo é aquele que ajuda a compreender determinadas questões, ajuda a encontrar soluções de qualidade e reforça as relações.

Todavia, a motivação das pessoas é o que determina a escolha por um conflito construtivo ou destrutivo, sendo fundamental a presença do gestor ou gerente para facilitar a gestão do conflito (McIntyre, 2007).

Resumindo, o conflito tem tanto consequências positivas como negativas. No entanto, devemos potencializar o conflito, sendo para isso necessário reduzir os efeitos negativos e reforçar os positivos (Rahim, 2001). Deste modo, se gerirmos os conflitos de forma a reforçar os seus efeitos positivos estamos a aumentar o empenhamento organizacional, a aumentar a inovação e a resolver os problemas individuais e grupais de forma criativa, evitando a destruição dos grupos e o desvio de energias que seriam importantes para o desempenho de determinadas tarefas.

### 1.3. Estratégias de Gestão de Conflitos

De uma forma geral, a resolução de conflito passa pela obtenção de um “resultado discernível”, pela cessação da conduta de conflito e pela repartição aceitável de valores e recursos (Bercovitch referido por Cunha, 2001, p.47). Quer com isto o autor dizer que, de um modo geral, a solução para a problemática do conflito passa pela supressão da situação de conflito e pela distribuição aceitável dos benefícios advindos dessa situação.

Nas estratégias de resolução de conflitos destaca-se a negociação como forma de lidar com o conflito. Morley e Stephenson (referido por Cunha, 2001, p.51) definem a negociação como “a comunicação verbal (ou não verbal) direta ou indireta, pela qual as partes num conflito de interesses discutem, sem recurso à arbitragem ou a outros processos judiciais, a forma de qualquer ação conjunta que podem tomar para gerir a disputa entre eles”. Neste sentido, a negociação é uma forma de resolução de conflito entre dois ou mais indivíduos, em que existe uma adequação de vontades entre as várias partes, a fim de encontrar uma situação capaz de satisfazer parcialmente os interesses de ambos os lados (Serrano referido por Cunha 2001).

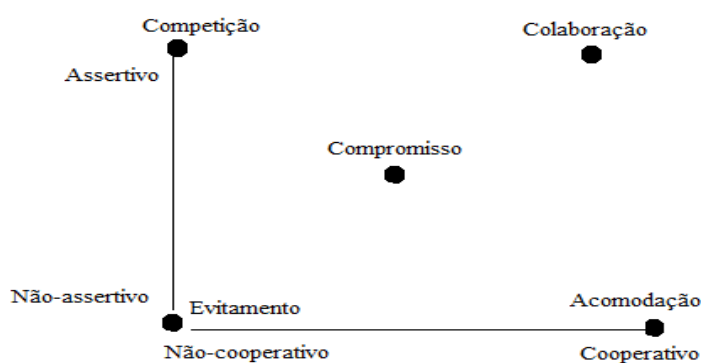
Os principais objetivos da negociação são: a obtenção de resultados positivos, a influência sobre o equilíbrio de poder, o desenvolvimento de um clima construtivo e a obtenção de uma dinâmica flexível (Cunha, 2003). O primeiro objetivo referente à obtenção de resultados positivos rege-se pelo princípio da resolução de problemas que se baseia na posição de “firme/flexibilidade”, referido por Pruitt (referido por Cunha, 2003, p.2). Esta posição defende a firmeza na definição de interesses elementares e a flexibilidade nos meios para alcançar esses mesmos interesses. No entanto, perante a posição “concessão/dureza”, o negociador deve utilizar a tenacidade e a firmeza sem nunca se fechar às concessões. Um outro objetivo da negociação é a influência sobre a igualdade de poder que refere que para uma atividade negocial ser construtiva é necessário a igualdade de poderes, ou seja, mesmo que haja propensão para a dominação, a finalidade é conseguir mais vantagens e ações (iniciativas) do que o adversário, além disso é importante ambas as partes em conflito reconhecerem a dependência uma da outra (Cunha, 2003). Outro objetivo da negociação é o desenvolvimento de um clima construtivo sendo para isso necessário uma maior capacidade de comunicação entre os envolvidos. Neste sentido, o negociador deve manter o equilíbrio, evitando excessos, sejam eles de jovialidade ou de hostilidade, pois esse equilíbrio conferirá credibilidade à negociação e maior possibilidade de aceitação de interdependência (Cunha, 2003,p.2). Por último, temos o estabelecimento de uma dinâmica flexível como objetivo negocial, em que é também utilizado o princípio de Pruitt (referido

por Cunha, 2003,p.2) “firme/flexibilidade” mas sem recurso às concessões, ou seja, associa-se a “firmeza” aos meios e a “flexibilidade” aos objetivos ou interesses próprios sem utilizar as concessões, examinando a associação da colaboração à competição e a partilha de interesses, promovendo a integração organizacional.

Segundo Rahim (2001), a negociação não modifica os processos e estruturas da organização, ou seja, não altera o funcionamento das organizações. No entanto, e segundo Cunha (2003), a negociação não pode ser considerada uma solução válida para todos os problemas, uma vez que nem tudo é negociável (por exemplo: conflitos de crenças e valores). Adicionalmente, e como visto anteriormente, o conflito não deve ser sempre evitado, uma vez que pode trazer efeitos positivos, como a criatividade e inovação essenciais ao sucesso da organização.

Ainda no que concerne à negociação, podemos considerar as dimensões de assertividade e de cooperação. Estas duas dimensões mostram as orientações motivacionais de cada indivíduo perante a situação de conflito (Marques & Cunha, 2004). Segundo Thomas (1992) a assertividade ocorre quando existe uma preocupação em satisfazer os interesses do próprio, enquanto a cooperação tenta satisfazer os interesses dos outros. A combinação destas duas dimensões leva-nos às cinco estratégias de gestão do conflito: a acomodação, a competição, a colaboração, o evitamento e o compromisso (Thomas 1992). A figura 1 representa a combinação das duas variáveis que deram origem às estratégias descritas por Thomas (1992):

**Figura 1** - Combinação da cooperação com a assertividade



**Fonte:** Thomas (1992,p.266)

No que concerne à estratégia de acomodação, e segundo Karakus e Savas (2012), verificamos que, ao utilizar a estratégia acomodativa, o indivíduo mostra uma baixa preocupação em satisfazer os seus interesses e uma elevada preocupação em satisfazer os interesses dos

outros. De acordo com Karakus e Savas (2012), no estilo acomodativo o indivíduo tenta diminuir as disparidades e as parencas acentuadas, mostrando uma elevada preocupação com o outro, aceitando e conciliando os desejos dos outros indivíduos. O indivíduo acomodado reage de forma diferenciada consoante o tipo de conflito que enfrenta. Desta forma e, segundo Ferreira, Neves e Caetano (2011), caso estejamos a considerar o conflito de objetivos, por exemplo, a acomodação traduz-se em encontrar uma solução que cumpra os objetivos da outra parte, descurando os próprios objetivos. Segundo os mesmos autores, tratando-se de um conflito de interpretação, o indivíduo acomodado partilha da opinião dos outros, mesmo sem concordar com ela. Se estivermos perante um conflito normativo, o indivíduo ignora a infração percebida, permitindo à outra parte que persista na infração cometida (Ferreira, Neves e Caetano, 2011). Segundo Antonioni (1998), o estilo acomodativo caracteriza-se por uma orientação perda-ganho e é considerado um estilo de autossacrifício. A estratégia acomodativa mostra-se mais apropriada quando: a) acreditamos que a outra parte está certa; b) a questão é mais importante para a outra parte; c) cedemos agora e esperamos receber algo em troca no futuro; d) estamos numa posição inferior; e) é importante preservar a relação (Rahim 2001, p. 83).

Relativamente à estratégia competitiva ou dominativa, o indivíduo que utiliza esta estratégia é aquele que mostra elevada preocupação consigo e baixa preocupação com os outros (Munduate, Ganaza, Alcaide, 1993). Nesta estratégia, o indivíduo tenta melhorar os seus resultados descurando os resultados do adversário (Moberg, 2001). Segundo McIntyre (2007), no caso em que o indivíduo esteja numa posição superior, este aproveitará a sua situação de poder para forçar os subordinados a obedecer e a satisfazer os seus desejos. Desta forma, esta estratégia está associada a uma relação ganho-perda, uma vez que o indivíduo tendencialmente competitivo utiliza todos os meios para atingir o seu objetivo, ignorando muitas das vezes os desejos e expectativas dos seus adversários (Munduate, Ganaza, Alcaide, 1993). Adicionalmente Karakus e Savas (2012) afirmam que, nesta situação de ganho-perda, o sujeito impõe determinado comportamento ao adversário para ganhar a posição do outro, podendo para isso utilizar ameaças, ilusões, argumentos persuasivos e promessas posicionais. Segundo Dimas, Lourenço e Miguez (2005) e, sendo esta uma estratégia ganho - perda, tal não permite uma solução mútua e resulta apenas a curto-prazo. Segundo Rahim (2001, p.83), o estilo competitivo é mais apropriado quando: a) as questões são importantes para o grupo de trabalho; b) o outro grupo toma uma decisão desfavorável que prejudique o meu grupo; c) se trata de um supervisor que abrange questões de rotina ou quando é necessário uma decisão rápida; d) o supervisor lida



com subordinados muito assertivos e com pouca experiência para tomar decisões técnicas; e) um curso de formação implementado é do desagrado de todos. Por seu turno, McIntyre (2007) afirma que a estratégia competitiva é mais utilizada quando se torna imperativo a defesa dos seus direitos e /ou nos casos em que o indivíduo está seguro da sua posição.

No que concerne à estratégia de evitamento, e segundo Karakus e Savas (2012), esta resulta da baixa preocupação em satisfazer os seus próprios interesses e baixa preocupação em satisfazer os interesses dos outros. Segundo estes mesmos autores, o indivíduo com tendência para esta estratégia é aquele que, numa situação de conflito, tenta passar despercebido ou evitar a situação. Dimas, Lourenço e Miguez (2005) assumem uma posição semelhante, afirmando que a estratégia de evitamento surge quando o indivíduo foge da situação de conflito ou nega a existência de qualquer problema. De acordo com estes mesmos autores, a utilização do evitamento como forma de ultrapassar o conflito constitui, muitas das vezes o adiamento da resolução dos problemas ou a cessação de uma situação ameaçadora. De acordo com Rahim (2001), um indivíduo que utiliza este estilo de conflito é aquele que assume uma atitude de desprezo perante os problemas ou as partes em conflito, não assume as responsabilidades, transferindo-as para outras pessoas e nega a existência de conflito em público. Ainda nesta estratégia de conflito, Antonioni (1998) refere que a estratégia de evitamento é caracterizada por uma orientação perda-perda, uma vez que o sujeito não diz as suas necessidades à outra parte em conflito, acabando por ficar insatisfeito. McIntyre (2007) complementa esta teoria afirmando que esta relação perda-perda surge quando existe a impossibilidade de alcance mútuo daquilo que se pretende e quando as razões para o conflito permanecem desconhecidas. Para Rahim (2001, p.83) esta estratégia mostra-se mais apropriada quando: a) compensa confrontar a outra parte, uma vez que o efeito negativo da confrontação supera o efeito positivo da resolução de conflitos; b) a questão é trivial; c) é necessário um período de reflexão. Por seu turno, McIntyre (2007, p.299) afirma que a estratégia de evitamento é utilizada quando: a) o problema não tem importância; b) não há possibilidade de ganhar; c) é necessário o dispêndio de mais tempo para recolher informação ou um desacordo pode ser perigoso.

Já o estilo de compromisso ou concessão mútua caracteriza-se por uma intermédia preocupação consigo e com os outros, ou seja, um misto de cooperação e assertividade (Karakus & Savas, 2012). Segundo Cunha et al (2007), esta estratégia representa uma tentativa de satisfação dos interesses de ambas as partes em conflito. Já Munduate, Ganaza e Alcaide

(1993) defendem que ambas as partes envolvidas em conflito cedem algo para alcançar uma situação aceitável para ambos os lados, isto é conseguido através de uma troca de cedências ou procura por uma posição intermédia. Segundo Rahim (2001, p.30) esta estratégia surge quando “a parte comprometida desiste mais do que a parte dominativa, mas menos do que a parte acomodativa”. Para Antonioni (1998) apesar da tentativa de solução mútua e, contrariamente ao estilo integrativo, o estilo de compromisso impede a satisfação de todas as necessidades de ambas as partes em conflito. McIntyre (2007) complementa afirmando que a estratégia de compromisso traduz-se numa situação ganhar-perder, uma vez que se torna impossível a total satisfação de necessidades para ambos os lados. Esta estratégia é mais apropriada quando (Rahim, 2001, p.83 e p.84): a) os objetivos de ambas as partes são exclusivos; b) ambas as partes são igualmente fortes e não encontram uma solução por meio da negociação; d) os indivíduos necessitam de uma solução momentânea para a um problema complicado; e) as outras estratégias mostraram-se ineficazes para a resolução do problema; f) pode ser utilizado para cessar o conflito mais rapidamente (evitando o conflito prolongado).

Por fim, o estilo colaborativo ou integrativo é aquele que é mais cooperativo e mais assertivo, ou seja, mostra elevada preocupação consigo e com os outros (Thomas, 1992). Esta estratégia de resolução de conflito é caracterizada pela abertura na comunicação em que, através da partilha de informação, é alcançada uma situação desejável para ambas as partes em conflito (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Deste modo, os indivíduos através da exploração de forma construtiva dos diferentes problemas procuram soluções para chegar a uma satisfação de interesses mútuos. Desta tentativa de satisfação mútua pode resultar (Cunha et al, 2007, p.526) uma solução “ganha-ganha” que permite o total alcance dos objetivos definidos; o alcance de uma ideia ou conclusão conveniente para ambas as partes em conflito ou a transmissão de um conjunto de expectativas e interpretações, tentando chegar a um acordo do que é ou não aceitável numa dada situação. Os indivíduos tendencialmente colaborativos reconhecem as diferentes opiniões e tentam aprender algo com as opiniões dos outros indivíduos, a fim de chegar a soluções comuns (Christopher Moore’s referido por Chinyowa, 2013). Assim, a colaboração parece ser a estratégia mais favorável para os indivíduos uma vez que se mostra apropriada quando: a) é necessário lidar com problemas complexos; b) o problema não pode ser resolvido apenas por uma parte (sendo necessário a síntese de ideias para chegar a uma melhor solução para o problema); c) se utiliza capacidades, informações e outros recursos para definir ou redefinir um problema; d) é importante chegar a uma solução alternativa eficaz e/ou quando é

necessário o comprometimento das duas partes do conflito para chegar a uma eficaz aplicação da solução (sendo para isso necessário o dispêndio de tempo); e) se trata de questões estratégicas relativas a objetivos e políticas da organização que envolvem um planejamento de longo-prazo (Rahim, 2001, p.81). Neste sentido, o estilo integrativo parece o melhor estilo a utilizar pelos indivíduos. No entanto, existem determinadas situações em que este não é o melhor estilo a utilizar. São elas: tomadas de decisões urgentes ou quando existe desinteresse por uma das partes em relação ao resultados ou quando as partes do conflito não têm capacidade para resolver o conflito (Rahim, 1992 referido por Antonioni, 1998). Thomas (1992) estudou os benefícios de longo-prazo da estratégia de colaboração, concluindo que a colaboração é uma situação desejável para os indivíduos e organizações.

O principal objetivo na gestão do conflito é encontrar uma solução satisfatória para ambas as partes envolvidas no conflito, minimizando os seus efeitos negativos (Chinyowa, 2013). Tjosvold (2008) assume uma posição semelhante afirmando que a gestão de conflitos é uma atividade conjunta muito mais eficaz, quando ambos os lados acreditam na tentativa mútua de resolução de conflitos, de forma a beneficiar todos os indivíduos.

No que se refere às cinco estratégias de conflitos anteriormente abordadas, Rahim (2001) considera que, quando se trata de problemas estratégicos ou complexos, a estratégia integrativa ou colaborativa é a mais adequada. No entanto, quando estamos a falar de conflitos táticos e rotineiros (dia-a-dia) as estratégias de acomodação, compromisso, evitamento e competição podem ser mais eficazes quando aplicadas adequadamente a cada situação. Acerca dos benefícios da estratégia integrativa, McIntyre (2007) afirma que, caso se opte por esta estratégia podemos diminuir as distâncias psicológicas e aumentar a comunicação, favorecendo assim um clima de confiança propício a uma resolução de conflitos de forma mais criativa e duradora. De acordo com Tjosvold (2008), os estudos feitos anteriormente acerca da durabilidade do conflito afirmam que a utilização da cooperação como meio de resolução de problemas traz consequências benéficas tanto no curto como no longo-prazo.

No entanto, as estratégias de gestão de conflito mostram-se mais ou menos adequadas consoante as situações que se enfrentam, não existindo uma estratégia de gestão mais adequada e/ou única para todas as situações (Thomas; Rahim & Bonoma referido por McIntyre, 2007).

Ainda de referir que, das cinco estratégias de gestão de conflitos estudadas, a mais utilizada é sem dúvida, a estratégia colaborativa e a menos utilizada é a de evitamento (Rahim & Buntzman referido por Dimas, Lourenço & Miguez 2005). Contrariamente, e segundo McIntyre (2007), numa situação em que os indivíduos se sentem pouco à vontade para falar têm uma maior tendência para utilizar a estratégia de evitamento ou de acomodação, revelando um maior prejuízo para a organização.

Em modo de síntese, para que a gestão de conflitos seja uma gestão eficaz tem de existir negociação e um processo de negociação ideal implica sempre cedências. Quer isto dizer que temos de ceder à outra parte algo que muitas vezes consideramos importante, só assim se chegará a um acordo mútuo. Portanto, o ideal é fazer-se cedências de ambas as partes, para que se torne numa resolução de conflitos justa e satisfatória para os dois lados do conflito e, acima de tudo, produtiva para a organização.

## **Capítulo II: Motivação dos profissionais**

### **2.1. Conceito de Motivação**

Seja em que atividade for, os indivíduos estão dependentes da motivação pessoal para suportar determinados esforços (Bruce & Pepitone, 2002). A motivação é parte integrante do ser humano. Sendo a motivação um fenómeno complexo, existem várias definições para a mesma temática. A motivação segundo, Koenes (1996, p. 191), implica "um estado emocional gerado numa pessoa como consequência da influência exercida de determinados motivos em seu comportamento ". Já para Robinson (2000), e em contexto organizacional, a motivação ocorre quando as pessoas, de forma livre e entusiástica, fazem o que lhes é requerido pela sua profissão, organização ou negócio. Ainda, segundo Rocha (2010, p.104), a motivação é: "um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais".

Assim, segundo a definição de Rocha (2010) a motivação não deriva apenas do indivíduo, mas também de um conjunto de pessoas (entidade patronal e colegas, por exemplo) que os incentiva a alcançar melhores resultados, atingindo um maior nível de satisfação pessoal. A motivação pode ser interpretada de forma diferente e tendo em conta o contexto e a situação da organização. Acerca da motivação organizacional, Houston (referido por Rocha, 2010)

defende a existência de diferenças motivacionais entre o sector público e o sector privado. Este estudo concluiu que os funcionários públicos se sentem menos motivados para o trabalho do que os funcionários do sector privado, uma vez que os do sector privado têm mais incentivos financeiros. Por outro lado, Lacerda e Abbad (2003,p.82) ao estudarem a formação e as suas variáveis motivacionais definiram a motivação para a formação como “a direção, o esforço, a intensidade e a persistência com que os formandos se interessam por atividades orientadas para aprendizagem antes, durante e depois da formação”.

A motivação também está diretamente ligada aos objetivos organizacionais (Urošević & Milijić, 2012). De acordo com os mesmos autores a motivação organizacional é considerada eficiente desde que satisfaça as necessidades pessoais e os objetivos organizacionais. Deste modo, os funcionários mais motivados sabem como agir e como alcançar os objetivos pré-definidos de forma mais rápida e eficaz, beneficiando o funcionário e a organização como um todo, uma vez que o seu esforço e trabalho são recompensados (Urošević & Milijić, 2012,p.175). Também para Rocha (2010) a motivação de um dado indivíduo surge quando o seu comportamento é direcionado para o alcance de determinado objetivo. Apesar de a motivação não ser de fácil identificação, um indivíduo mostra estar motivado, ou não, para determinado objetivo dependendo do comportamento observado em determinado momento (Neves, 1998). De acordo com Bruce e Pepitone (2002), as pessoas sentem-se mais motivadas a fazer aquilo que lhes desperta mais interesse, podendo resultar em comportamentos bem-sucedidos ou não, sendo os comportamentos bem-sucedidos considerados satisfatórios no dia-a-dia das pessoas.

Na área de gestão de recursos humanos torna-se imprescindível fazer-se referência à motivação na perspetiva da gestão. Todavia, relembramos que a gestão não atua diretamente sobre a motivação das pessoas, apenas pode interferir naquilo que as motiva (Bruce & Pepitone, 2002). De acordo com os mesmos autores, o gestor ou as políticas de gestão podem ser os principais responsáveis por influenciar positiva ou negativamente o que motiva os colaboradores, aumentando o desempenho e a eficiência das suas funções. Urošević e Milijić (2012) assumem uma posição semelhante afirmando que é necessário à gestão, executar um conjunto de atividades complexas inerentes ao aumento da motivação e da satisfação organizacional. Uma boa perceção da motivação conduz a um aumento da eficiência e criatividade, a uma melhoria do estilo de vida, aumentando igualmente o diferencial competitivo e o sucesso organizacional (Urošević & Milijić, 2012). Segundo estes mesmos autores, para aumentar a motivação pessoal

é necessário definir as nossas limitações, optar por escolhas seguras, adequar o trabalho à vida privada, definir novos desafios, delinear objetivos claros, aperfeiçoar e desenvolver novas competências e por fim, colaborar e ajudar os outros.

Segundo Urošević e Milijić (2012) existem várias teorias da motivação que respondem a perguntas básicas, tais como, o que motiva a atividade humana e como decorre o processo de motivação. Assim sendo, existem dois grandes grupos das teorias da motivação: as de conteúdo e as de processo. A motivação de conteúdo assenta nas causas da motivação, enquanto a motivação de processo assenta na necessidade de procurar compreender como surgiu o processo de motivação (Urošević & Milijić, 2012).

## **2.2. Teorias de Conteúdo:**

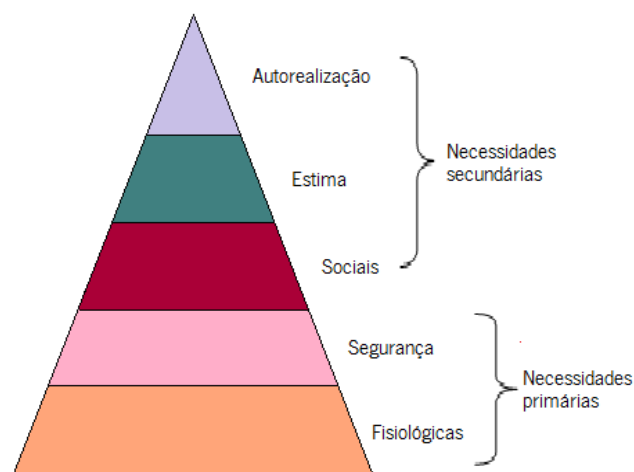
A teoria da motivação de conteúdo explica o que motiva o comportamento das pessoas, ou seja, esta teoria visa compreender quais os fatores que levam o indivíduo a comportar-se de determinada maneira (Rego, 2000). Cunha et al (2007, p.155) partilham da mesma opinião afirmando que as teorias de conteúdo tentam explicar a motivação através dos seus causadores, respondendo à questão: o que motiva as pessoas? A partir desta interrogação presumimos a existência de determinadas necessidades interiores que precisam de ser satisfeitas e que se traduzem na fonte de energia do comportamento humano (Camilleri, 2007).

Existem várias teorias da motivação, as de conteúdo (e.g.: hierarquia de Maslow, teoria de ERG de Alderfer e teoria de Herzberg) e as de processo (e.g.: teoria de Adams, teoria de Vroom, teoria dos objetivos de Locke, entre outros) no entanto e, tendo em conta as nossas hipóteses de estudo aprofundamos as teorias de conteúdo e a teoria de David McClelland.

### **2.2.1. A Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Em 1943 Maslow (referido por Chiavenato, 1987) formulou a hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano, traduzida através da imagem de uma pirâmide cuja base é composta pelas necessidades mais básicas e terminam nas mais complexas.

**Figura 2** – Pirâmide das necessidades de Maslow



**Fonte:** Chiavenato (1987)

As necessidades primárias são as fisiológicas e de segurança, enquanto as secundárias se referem às necessidades sociais, de estima e autorrealização (Chiavenato, 1987). Segundo Chiavenato (1987) e, começando das necessidades mais básicas para as mais elevadas, as necessidades fisiológicas dizem respeito às necessidades de sobrevivência, por exemplo: ar, alimentação, repouso, abrigo, etc; as necessidades de segurança referem-se à proteção contra as hostilidades ou de privação; as necessidades sociais dizem respeito à amizade e à aceitação por parte dos grupos; as necessidades de estima referem-se às necessidades de consideração, reconhecimento, amor e autorrespeito; e por fim, as necessidades de autorrealização reportam-se à realização pessoal e à utilização plena das suas competências individuais. Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2011), as diferenças individuais são menos visíveis nas necessidades primárias do que nas secundárias, sendo as primeiras mais urgentes do que as segundas. Isto explica-se pelo facto de as necessidades primárias se ligarem às necessidades de sobrevivência, comuns a qualquer cidadão. A teoria de Maslow é sintetizada na figura 2.

Como visto anteriormente, a hierarquia das necessidades pressupõe uma ordem em que se inicia nas necessidades fisiológicas e termina nas necessidades de autorrealização. Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2011), as necessidades motivam o indivíduo enquanto não estão satisfeitas, i.e., uma vez satisfeitas as necessidades primárias as necessidades secundárias têm um maior poder de motivar o indivíduo. Adicionalmente Maslow (referido por Noltemeyer, Bush, Patton & Bergen, 2012, p.1863) denomina de “prepotência relativa” a esta ordem hierárquica, em que após a satisfação inicial das necessidades básicas surgem imediatamente outras

necessidades de níveis superiores que também precisam ser satisfeitas. Todavia, Maslow (referido por Noltemeyer, Bush, Patton & Bergen, 2012) refere que apesar de, em determinado momento, uma necessidade dominar a outra, o indivíduo pode estar motivado para várias necessidades ao mesmo tempo. Adicionalmente, segundo estes mesmos autores, um indivíduo, que esteja no patamar superior da pirâmide (necessidades de crescimento e autorrealização) pode mais tarde, voltar ao patamar inicial referente à satisfação das necessidades básicas. Por exemplo: numa situação de desemprego familiar somos obrigados a sacrificar temporariamente as necessidades de crescimento e autorrealização e por outro lado, a satisfazer as necessidades básicas mais urgentes e necessárias à sobrevivência humana (Noltemeyer, Bush, Patton & Bergen, 2012).

Ainda de acordo com Ferreira et al (2011), na teoria de Maslow as necessidades de realização e de estima, incentivam o indivíduo a melhorar o seu desempenho no local de trabalho. Quer isto dizer que os indivíduos com necessidades de reconhecimento, valorização e crescimento pessoal/profissional têm uma melhor *performance* e conseqüentemente maior sucesso no local de trabalho. Desta forma, para um indivíduo atingir o nível ideal de funcionamento das necessidades de Maslow é necessário as necessidades básicas e secundárias estarem completamente satisfeitas (Noltemeyer, Bush, Patton & Bergen, 2012).

### **2.2.2. Teoria de ERG de Alderfer**

A teoria de Alderfer (referido por Pérez-Ramos, 1990) compreende três grandes grupos de necessidades: as de existência, as de relacionamento e as de crescimento. Comparativamente à teoria das necessidades de Maslow verifica-se que as necessidades de existência (bem-estar fisiológico e recompensas extras oferecidas) relacionam-se com as necessidades fisiológicas e de segurança; por sua vez, as de relacionamento (criação de relacionamentos interpessoais favoráveis associado ao desejo de socialização e interação) associam-se às necessidades sociais e de estima; e por fim, as necessidades de crescimento (realização pessoal) relacionam-se com as necessidades de autorrealização (Cunha et al, 2007).

Adicionalmente, enquanto a satisfação de cada nível da pirâmide de Maslow funciona de forma progressiva e crescente, a teoria das necessidades de Alderfer (referido por Pérez-Ramos, 1990) funciona no sentido inverso, ou seja, funciona de forma regressiva e decrescente (frustração-regressão). Desta forma, a não satisfação das necessidades de níveis superiores



pode constituir um bloqueio ou uma frustração, levando o indivíduo a ativar as necessidades inferiores já satisfeitas anteriormente (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999).

Ainda acerca desta dicotomia frustração-regressão, Alderfer (referido Stoner & Freeman, 1999) admite uma certa variação nas direções da hierarquia das necessidades, i.e., consoante as situações, os indivíduos ascendem ou descendem dentro de uma mesma hierarquia das necessidades. Segundo Pérez-Ramos (1990) a teoria de Alderfer mostra-se mais flexível do que a teoria de Maslow, uma vez que permite a satisfação de mais do que uma necessidade em simultâneo.

### 2.2.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

O principal objetivo no estudo de Herzberg (referido por Ferreira et al, 2011) é tentar perceber quais os fatores que geram satisfação ou insatisfação no local de trabalho, dividindo-os em fatores intrínsecos e extrínsecos.

Segundo o autor, as principais razões apontadas para a satisfação no local de trabalho associam-se a fatores intrínsecos, tais como a responsabilidade, o crescimento, o desenvolvimento, a realização e o reconhecimento, e a natureza do trabalho. Para Herzberg (referido por Ferreira et al, 2011) estes fatores são os que mais motivam os indivíduos, uma vez que se relacionam com o desempenho individual e com os patamares superiores da pirâmide de Maslow (necessidades sociais, estima e autorrealização), tal como se pode observar na tabela 2.

**Tabela 2** – Comparação da teoria de Maslow e Herzberg

Fatores motivadores	Fatores higiénicos
Sentimento de realização	Relação com o chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

Fonte: Cunha et al (2007).

Por outro lado, os fatores de insatisfação no trabalho associam-se aos fatores extrínsecos ou higiénicos que se relacionam com o ambiente de trabalho. A designação de fatores “higiénicos” deve-se à noção de saúde mental da área da psiquiatria, considerando estes fatores necessários mas não suficientes, uma vez que evitam “atitudes negativas mas não provocam atitudes positivas” (Cunha et al, 2007,p.161). Herzberg (referido por Ferreira et al, 2011)

associa ainda os fatores extrínsecos às políticas de gestão, aos estilos de liderança, ao relacionamento com o superior hierárquico, às condições de trabalho, aos salários e às relações interpessoais, entre outros. É de referir ainda que Herzberg (referido por Miner, 2005, p.65) associa o dinheiro a um fator higiênico afirmando que “por causa da sua natureza ubíqua, o salário aparece habitualmente como um motivador, bem como a higiene. Embora a higiene seja um fator primário, também assume muitas das vezes algumas das propriedades de um fator motivador com dinâmicas semelhantes às de reconhecimento e realização.”

#### **2.2.4. Teoria da Motivação de David McClelland**

David McClelland foi um distinto professor e pesquisador de psicologia da Universidade de Boston, tendo também exercido funções de professor de psicologia na Universidade de Harvard. Este autor foi responsável pelo desenvolvimento da teoria da motivação que distingue três importantes motivos: o motivo de sucesso, afiliação e poder.

Os indivíduos motivados para o sucesso desejam a excelência, são conhecidos pelo seu espírito de iniciativa e empreendedor (Rego & Leite, 2003). Estas pessoas são tipicamente agitadas no seu local de trabalho, gostam de assumir riscos moderados e procuram obter *feedback* dos outros a fim de aumentar os níveis de desempenho (Rego & Leite, 2003).

No que concerne à definição de objetivos, Rego e Jesuíno (2002) afirmam que os indivíduos tendencialmente motivados para o motivo de sucesso desejam atingir objetivos elevados, mas realistas. De acordo com estes autores, para além do gosto por objetivos elevados, estes indivíduos respondem de forma positiva à competição e gostam de assumir responsabilidades pessoais nas atividades que realizam, encontrando assim soluções para os mais variados problemas.

Relativamente à execução de tarefas e, de acordo com Rego (1995), os indivíduos orientados para este motivo preferem tarefas moderadamente difíceis, i.e., indivíduos tendencialmente perfeccionistas que procuram “fazer sempre melhor”. McClelland (1987) acrescenta, referindo que os indivíduos tendencialmente motivados para o sucesso preferem o risco moderado, denotando um melhor desempenho de tarefas de risco igualmente moderado.

O estudo de Rego e Carvalho (2002) feito aos estudantes do ensino superior justifica o elevado desempenho nos indivíduos tendencialmente motivados para o sucesso pelo facto de a

prática acadêmica levar os estudantes a receberem o *feedback* acerca do seu desempenho, ficando estes intimamente responsáveis pelos resultados adquiridos.

Quando se trata de gestores de pequenas empresas, estes parecerem estar mais motivados para o sucesso do que para o poder, uma vez que nas empresas de pequena dimensão, a melhoria e operacionalização do negócio em termos de eficiência/custo é mais urgente do que a capacidade de influenciar as pessoas (McClelland, 1965).

Em modo de conclusão, os indivíduos motivados para o sucesso são perfeccionistas e esperam ultrapassar os padrões de excelência, denotando melhores desempenhos organizacionais e progredindo na carreira de forma a obter maiores níveis salariais (Rego, Rego & Carvalho referido por Rego, Tavares, Cunha & Cardoso, 2005). Estes indivíduos revelam igualmente elevado espírito de iniciativa e persistência na realização de tarefas, denotando melhores pontuações aquando da avaliação de desempenho (Rego, Rego & Carvalho referido por Rego, Tavares, Cunha & Cardoso, 2005). É também notória a importância de receber *feedback* dos outros quanto ao seu sucesso organizacional (Rego, Rego & Carvalho referido por Rego, Tavares, Cunha & Cardoso, 2005). Os indivíduos mais motivados para o sucesso assumem ainda o dinheiro como o principal indicador de sucesso, refletindo-se em melhores classificações nos cursos, em melhores empregos e conseqüentemente melhores salários futuros (Rego, Rego & Carvalho referido por Rego, Tavares, Cunha & Cardoso, 2005).

Já o motivo de afiliação é definido por McClelland (1987, p.347), como “a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer uma relação afetiva positiva com outra pessoa ou pessoas”.

De acordo com o mesmo autor os indivíduos, ao impedirem a interação e a socialização uns com os outros, os indivíduos criam a necessidade de afiliação. Esta necessidade é satisfeita através da criação de laços afetivos que permitem aumentar os níveis de motivação no trabalho (McClelland, 1987). No entanto, as pessoas mais afiliativas que valorizaram as relações “calorosas” e afáveis, agindo frequentemente de forma carinhosa e cooperativa, quando se deparam com situações de ameaça tendem a agir de forma defensiva e agressiva (Rego & Leite, 2003).

Relativamente ao alcance de funções de chefia, os indivíduos mais motivados para a afiliação revelam um maior desejo e esforço por conquistar amizades e reestabelecer relações,

transformando-se num impeditivo para o alcance de cargos de chefia e prestígio, auferindo níveis salariais mais reduzidos (Rego, Tavares, Cunha & Cardoso, 2005).

No que concerne à cooperação e ao conformismo no motivo de sucesso, o estudo de Rego e Jesuíno (2002) afirma que o facto de os indivíduos motivados para a afiliação preferirem manter ou reestabelecer laços afetivos dentro da organização faz com que sejam tendencialmente mais cooperativos, mais conformados com os desejos dos outros e com melhores níveis de desempenho do que os restantes. Sendo os indivíduos afiliativos mais cooperativos, os indivíduos, sobretudo do sexo feminino, revelam uma maior tendência para valorizar a cooperação e pelo contrário, desvalorizar a razão de ser da resolução de problemas (McClelland, 1975 referido por McClelland, 1987).

Relativamente à execução de tarefas conjuntas, quando comparados os indivíduos do sexo feminino mais afiliativos com os do mesmo sexo menos afiliativos, os primeiros têm uma maior abertura para pedir o abrandamento do ritmo de trabalho aos seus parceiros do que os segundos (Walker & Heynes referido por McClelland, 1987).

A partir da medição das necessidades de afiliação, McClelland (1987) conclui que os indivíduos com comportamentos afiliativos são mais sensíveis aos estímulos igualmente afiliativos e estão mais ligados às redes sociais em comparação com o resto do grupo, uma vez que estes indivíduos revelam maiores aptidões sociais, com maiores facilidades relacionais, promovendo o diálogo interpessoal e a manutenção das relações com outras pessoas.

Quando confrontados com uma situação de conflito com um desconhecido, os indivíduos direcionados para o motivo de afiliação tendem a concordar ou a discordar conforme o interesse despertado por este. Deste modo, caso o desconhecido desperte algum interesse na pessoa, esta concorda com a sua opinião, por outro lado, caso o desconhecido não desperte qualquer interesse, a pessoa afiliativa tende a discordar com a opinião dele (Burdick & Burnes referido por McClelland, 1987). Numa tentativa de resolução de conflitos de forma conjunta, os indivíduos mais afiliativos criticam menos o outro grupo de forma a não os contrariar, demonstrando uma maior tendência para a estratégia de evitamento (Exline referido por McClelland, 1987).

No que concerne à relação entre a gestão e a afiliação, Noujaim (referido por McClelland, 1987) afirma que, sobretudo os indivíduos do sexo masculino desejam manter boas relações

com os seus subordinados, sendo muitas das vezes complicado para o gestor conciliar essas relações com as decisões complexas da organização.

Relativamente ao motivo de poder, McClelland (1987, p.272) refere que as pessoas motivadas para o poder “estão preocupadas em estabelecer, manter ou restaurar poder, ou seja, criar impacto, controle ou influência sobre a outra pessoa, grupo ou mundo em geral.” De acordo com Dessler (2004) a motivação de poder está presente quando os indivíduos dominam ou controlam os meios para influenciar os outros, por exemplo através da argumentação, exigência ou força, transmitindo uma direção, persuasão ou punição. Segundo o mesmo autor, a motivação para o poder é também visível quando estamos perante uma situação que seja culturalmente aceite como uma relação interpessoal que envolva controlo do superior sobre os meios de dominar os seus subordinados.

As pessoas direcionadas para o motivo de poder gostam de influenciar os outros “fazendo sugestões, dando as suas opiniões e avaliações, e tentando falar sobre outras coisas” (Dessler, 2004, p.292). Para além da influência que exercem sobre os outros, estes indivíduos gostam de chamar a atenção das outras pessoas, optando por atividades que envolvem persuasão, tais como ensinar e conversar em público, usufruir de cargos de liderança e pertencer a um dos membros do clero (Dessler, 2004). Deste modo, estes indivíduos demonstram grande preocupação com o prestígio, reputação e posições de liderança (Rego & Leite, 2003), denotando também uma notável fluência verbal utilizada na persuasão com outros (Pérez-Ramos, 1990).

Foram vários os estudos que tentaram perceber a influência dos cargos de gestão no motivo de poder. O estudo de Rego (2000), por exemplo, revelou que os gestores utilizam mais frequentemente o motivo de poder do que o motivo de afiliação, uma vez que estes necessitam de exercer poder/influência sobre os outros e têm de tomar decisões imparciais e rígidas que se tornam mais fáceis quando não existe a criação de laços afetivos. Por seu lado, Steers e Porter (referido por Pérez-Ramos, 1990) afirmam que os funcionários motivados para o poder, para além de possuírem notórios atributos para a direção (gestão), revelam elevados níveis de desempenho dependendo, naturalmente, da conjugação entre as outras necessidades de sucesso e afiliação.

Em suma, o motivo de poder assume habitualmente riscos elevados, produz impacto no comportamento ou nas emoções dos outros indivíduos, procurando atividades competitivas e assertivas em que os indivíduos se preocupam em satisfazer apenas as suas necessidades (Rego & Leite, 2003). No entanto, estas ações competitivas e predominantemente as agressivas são normalmente controladas pela sociedade, devido ao seu potencial destrutivo (Rego, 1995).

Por último, concluímos que os indivíduos, de forma geral, possuem os três tipos de motivos no entanto, um motivo pode prevalecer sobre os outros, i.e., um dos motivos (sucesso, afiliação e poder) irá influenciar mais uns indivíduos do que outros (McClelland, 1987). Deste modo, um indivíduo é mais direcionado para um motivo do que outro, dependendo das características e das forças motivacionais de cada um. A tabela 3 mostra-nos muito sumariamente os três motivos referidos anteriormente:

**Tabela 3** - Resumo dos motivos de David McClelland

<b>Motivos</b>	<b>O indivíduo</b>
<b>Sucesso</b>	Procura o sucesso através da excelência pessoal.
	Desejo de alcançar objetivos elevados mas realistas.
	Responde positivamente à competição.
	Tem iniciativa.
	Encarrega-se de tarefas pelas quais possa ser pessoalmente responsável.
	Assume riscos moderados.
	Demonstra gosto por se relacionar com peritos.
<b>Afiliação</b>	Busca relações interpessoais fortes.
	Reúne esforços para construir amizades e restaurar relações.
	As pessoas assumem maior importância do que as tarefas.
	Procura aceitação dos outros para as suas opiniões e atividades.
<b>Poder</b>	Procura influenciar ou controlar outras pessoas e dominar os meios para exercer essa influência.
	Tenta assumir cargos de liderança espontaneamente.
	Gosta de provocar choque/impacto.
	Dá importância ao prestígio
	Assume riscos elevados.

**Fonte:** Cunha et al (2007)

De forma a finalizar o tópico relativo às teorias de motivação de conteúdo apresentamos de seguida uma tabela que de forma muito sucinta apresenta as quatro teorias.

**Tabela 4 - Resumo das teorias de conteúdo**

Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através da hierarquia das cinco necessidades assim sendo, as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando as de nível imediatamente inferior já estiverem saciadas.
Alderfer (1972)	Baseia-se em três necessidades: existência, relacionamento e crescimento. Caso o indivíduo não consiga satisfazer uma determinada necessidade tem de reforçar os seus esforços a fim de satisfazer as necessidades inferiores, conduzindo à frustração.
Herzberg (1996)	Os principais fatores associados à motivação são os higiénicos e os motivadores, sendo que os primeiros evitam a satisfação e os segundos conduzem à satisfação.
McClelland (1961)	Defende que a motivação surge quando são satisfeitos os três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com prevalência de uma em relação às outras.

Fonte: Galhanas (2009, p.8).

### Capítulo III: Estratégias de Gestão de Conflito e a Motivação

Nos capítulos anteriores foi nosso propósito definir e explicar os conceitos de conflito e motivação, sendo que, no caso deste último conceito, nos interessa em particular a teoria de conteúdo de McClelland. No presente capítulo, tentamos expor a relação que é estabelecida na literatura (Thomas, 1992, entre outros) entre ambos os conceitos.

O fenómeno do conflito entre duas ou mais organizações engloba dois elementos importantes (Thomas, 1992): (1) o conflito visto como um processo ou uma sequência de episódios que envolve o passado vivido do indivíduo e os comportamentos percetíveis pelo exterior; (2) o conflito determinado por condições estruturais que dizem respeito às particularidades dos conflitantes e às circunstâncias dos envolventes. Segundo o mesmo autor, quando nos referimos às particularidades dos conflitantes estamos a falar do “*locus* de controlo”, perfil motivacional, capacidades afetivas, entre outros. Por outro lado, quando falamos em união do grupo, cumprimento de prazos e pressões de tempo estamos a referir-nos às circunstâncias dos envolventes (Thomas, 1992). Assim, importa estudar de que forma as condições estruturais (perfil motivacional) se ligam ao processo de conflito.

Tamayo e Paschoal (2003, p.42) afirmam que a estrutura motivacional dos indivíduos é algo suscetível de mudança, sendo considerado um processo dinâmico e pouco estável. Estes

mesmos autores dizem que as tendências motivacionais dos indivíduos “nem sempre são harmoniosas; algumas podem ser conflituosas, dando origem a conflitos internos”. No entanto e, segundo Deci e Ryan (1985) este conflito pode ser controlado. De acordo com os mesmos autores, a motivação extrínseca ocorre quando determinadas normas de condutas de comportamentos são utilizadas devido à imposição de agentes de socialização e não devido à motivação intrínseca inerente. Esta internalização de normas feita por agentes externos passa por um processo de regulamentação externa que envolve o controlo do conflito e da pessoa que está sujeita ao controlo, assim como do controlador (Deci & Ryan, 1985).

Já Lobos (1978) refere que a insatisfação dos indivíduos face às funções desempenhadas na organização constitui uma fonte de conflito. Segundo Stratuss (referido por Lobos, 1978), o desejo de *status* quando obstruído conduz ao conflito com outras organizações. Neste sentido e, neste caso em particular, a principal causa de insatisfação deve-se ao congelamento da progressão da carreira e à desvalorização dos profissionais. Argyris e Dalton (referido por Lobos, 1978, p.348) explicam que a insatisfação das funções desempenhadas conduz ao conflito “quando uma unidade com o mesmo ou ainda com menos *status* do que outra determina os padrões de desempenho para esta última”.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2002) uma das consequências positivas do conflito é a motivação. Segundo os mesmos autores e, como visto anteriormente, o conflito pode levar ao surgimento de novas ideias, à inovação e à introdução de mudanças organizacionais que ajudam o indivíduo a manter um nível de motivação ideal. Por seu lado, Kaushal e Kwantes (2006) afirmam que a motivação para determinado comportamento, quando mal esclarecida, conduz ao conflito, uma vez que a agitação e o *stress* do dia-a-dia limita os indivíduos em termos de tempo, dificultando assim a comunicação entre os indivíduos que interagem e impedindo que estes revelem quais as motivações que os levaram a agir de determinada forma, conduzindo-os ao processo de conflito.

Tendo por base alguns estudos feitos anteriormente, de seguida associa-se o perfil motivacional com as estratégias de gestão de conflitos mais especificamente, intentamos ligar os motivos de poder, sucesso e afiliação com as estratégias de acomodação, evitamento, imposição, compromisso e integração.



Já em 1995, Urdan e Maehr (referido por Bipp & Dam, 2014) enfatizaram a relação entre o motivo de sucesso e o conflito, assim como a importância da definição de objetivos para a conformidade de normas e/ou a necessidade de aceitação dos outros. Mais especificamente, e de acordo com Rego (1995), os indivíduos mais orientados para o motivo de sucesso, à exceção dos gestores, elegem a estratégia de compromisso como a estratégia ideal para a resolução dos seus conflitos. Para além desta estratégia, os mais motivados para o sucesso preferem utilizar a estratégia colaborativa (ou integrativa) que mostra elevada preocupação consigo e com os demais, rejeitando a estratégia de evitamento, que demonstra baixa preocupação consigo e com os demais.

Já no que concerne ao motivo afiliativo, Exline (referido por Wegner, Bohnacker, Mempel, Teubel & Schüller, 2014) revelou que os indivíduos mais preocupados com as relações afetivas têm uma maior tendência para evitar o conflito no seu grupo de trabalho. Exemplificando, os indivíduos mais afiliativos quando alocados num grupo desconhecido que envolve tarefas de grupo evitam tomadas de decisões, evitando assim potenciais discussões entre o grupo (Exline referido por Wegner, Bohnacker, Mempel, Teubel & Schüller, 2014). Contrariamente o estudo de Rego (1995) revelou que os indivíduos mais afiliativos optam por estratégias mais cooperativas, preferindo a utilização de estratégias de compromisso, colaboração (ou integração) e acomodação face à utilização de estratégias de evitamento e imposição.

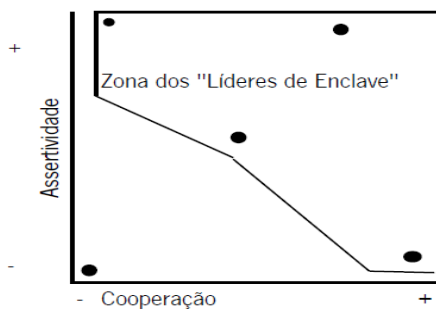
No que concerne ao motivo de poder, e de acordo com Winter (referido por Freeman, 1994) os atletas quando competem com outros indivíduos ou grupos tendem a ser mais competitivos do que quando competem de forma individualizada. Por outro lado, Rego (1995) refere que os indivíduos quando motivados para o poder optam por estratégias mais assertivas, como é o caso das estratégias de imposição ou competição e colaboração, em que existe uma necessidade de satisfazer os interesses próprios, denotando uma baixa tendência pela estratégia de evitamento (Rego, 1995).

Rego e Jesuíno (2002) fizeram um estudo cujo objetivo foi relacionar as estratégias de acomodação, imposição, compromisso, evitamento e integração com os motivos de sucesso, poder e afiliação.

De acordo com Rego e Jesuíno (2002) o motivo de sucesso correlaciona-se positivamente com as estratégias cooperativas, tais como a acomodação, o compromisso e a colaboração e negativamente com a estratégia de evitamento. Já no que concerne ao motivo afiliativo, verificamos que este se correlaciona positivamente com a estratégia de acomodação, colaboração e compromisso e negativamente com a estratégia de evitamento e imposição (Rego & Jesuíno, 2002). Por fim, o motivo de poder correlaciona-se positivamente com as estratégias cooperativas e com a estratégia de imposição e negativamente com a estratégia de evitamento (Rego & Jesuíno, 2002).

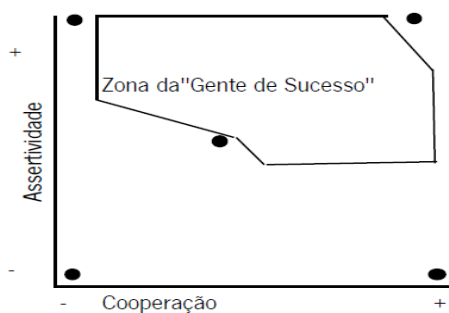
Rego (1995) fez um estudo cujo objetivo era fazer um cruzamento das estratégias de gestão de conflitos com os motivos de sucesso, poder e afiliação. Este cruzamento resultou nas configurações referidas nas figuras 3, 4, 5 e 6.

**Figura 3 – Zona preferida pelos “Líderes de Enclave”**



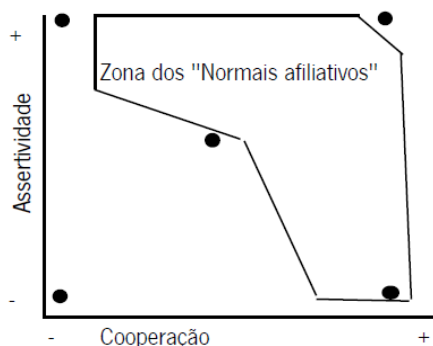
Fonte: Rego (1995)

**Figura 4 – Zona preferida pela “Gente de sucesso”**



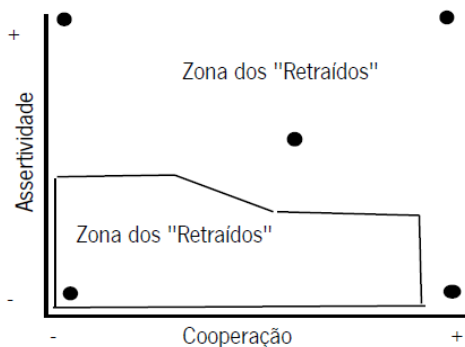
Fonte: Rego (1995)

Figura 5 – Zona preferida pelos “Normais afiliativos”



Fonte: Rego (1995)

Figura 6 – Zona preferida pelos “Retraídos”



Fonte: Rego (1995)

Segundo o referido estudo, os indivíduos pertencentes ao grupo de “líderes de enclave” (figura 3) são mais cooperativos e assertivos. Este grupo parece estar mais motivados para os motivos de poder e afiliação, revelando também uma maior propensão para o motivo de sucesso e para a competição. O estudo feito por Rego (1995) sugere que os “líderes de enclave” utilizam preferencialmente a estratégia de imposição, seguida das estratégias de compromisso e colaboração. Deste grupo, podemos ainda referir que se denota uma razoável preferência pela estratégia de acomodação e uma baixa ou nula utilização da estratégia de evitamento. Rego (1995, p.95) explica a razoável preferência pela acomodação pelo facto de existir “uma necessidade de obter resultados, mesmo em favor da contraparte; e/ou, então, uma postura realista (e calculista, em termos de negociação futura) que os leva a acomodar”.

Já os indivíduos pertencentes ao grupo da “gente de sucesso” (figura 4), tal como o próprio nome sugere são indivíduos que denotam elevado desempenho académico, uma elevada propensão para o sucesso e poder e uma reduzida tendência para a afiliação (Rego, 1995). Adicionalmente, estes indivíduos, à exceção da estratégia de acomodação utilizam moderadamente as estratégias de imposição, evitamento, integração e compromisso.

O grupo designado de “normais afiliativos” (figura 5) traduz, segundo Rego (1995), a realidade portuguesa, em que os indivíduos revelam uma maior tendência pelo motivo de afiliação face aos restantes motivos. Além disso, revelam uma elevada tendência pela utilização da estratégia de acomodação.

Por último, o grupo dos “retraídos” (figura 6) são os indivíduos menos motivados tanto para o motivo de sucesso como de poder, denotando uma moderada propensão para a afiliação (Rego, 1995). Além disso, este grupo denota um péssimo desempenho académico e uma elevada preferência pela estratégia de evitamento, isto é, os indivíduos ao invés de enfrentarem as situações de conflito preferem recusá-lo.

É com base nos estudos anteriores que o presente estudo foi arquitetado, tendo como objetivo relacionar as estratégias com os motivos de sucesso, afiliação e poder.

## Capítulo IV: Caracterização do Contexto da Hotelaria

Segundo Castelli (1992), a indústria hoteleira não pode ser considerada uma mera atividade secundária, uma vez que é o elemento fundamental para a estratégia e política do desenvolvimento turístico de uma região ou país.

Relativamente à estrutura organizacional da hotelaria, Taraboulsi (2003) afirma que este setor possui uma estrutura diversificada, em que cada unidade hoteleira fornece aos seus clientes os mais diversificados serviços. Entre os quais se destacam: a receção (*checkin e checkout*), a *conciergerie* (portaria social), os alimentos e bebidas e a lavandaria e reservas.

Segundo Taraboulsi (2003), esses serviços distribuem-se pelos seguintes departamentos: coordenação e operações; receção e hospedagem; alimentos e bebidas; eventos; governança; e de lazer e bem-estar dos clientes. Segundo o mesmo autor, o departamento de coordenação e operações é o departamento mais importante, na medida em que é o responsável pela implantação, organização, coordenação e controle de todos os serviços da hotelaria.

Taraboulsi (2003) define a hotelaria como a arte de fornecer serviços repletos de prestígio, simpatia, devoção e respeito, determinantes para a satisfação e entusiasmo do cliente e, especialmente para a humanização do atendimento e do ambiente de trabalho. Por outro lado, sendo a indústria hoteleira um sector muito competitivo é importante que cada participante desta indústria se preocupe em manter e alcançar uma posição de prestígio, baseada em padrões de qualidade (Nath & Raheja, 2001). Dickson, Ford e Upchurch (2005) partilham da mesma opinião, afirmando que num mercado competitivo como é o da hotelaria, o único aspeto diferenciador entre as empresas é o serviço de excelência.

Uma das principais preocupações da indústria hoteleira é a questão dos recursos humanos. Este facto não é uma surpresa, uma vez que as pessoas envolvidas na indústria hoteleira estão em constante convívio com o pessoal e os seus clientes. Em matéria de recursos humanos as principais preocupações a ter em conta são: (1) a compreensão do cliente; (2) a gestão eficaz do capital; (3) o alinhamento dos interesses dos *stakeholders*; (4) a utilização das tecnologias de informação e (5) a valorização das marcas (Enz, 2001).

Segundo Spniella e Canacos (2000), as pessoas são importantes para qualquer tipo de organização, quer seja hotel ou não, uma vez que constituem um componente importante para o sucesso dos serviços, fazendo com que a organização adquira clientes e uma boa imagem através da publicidade “boca-a-boca”.

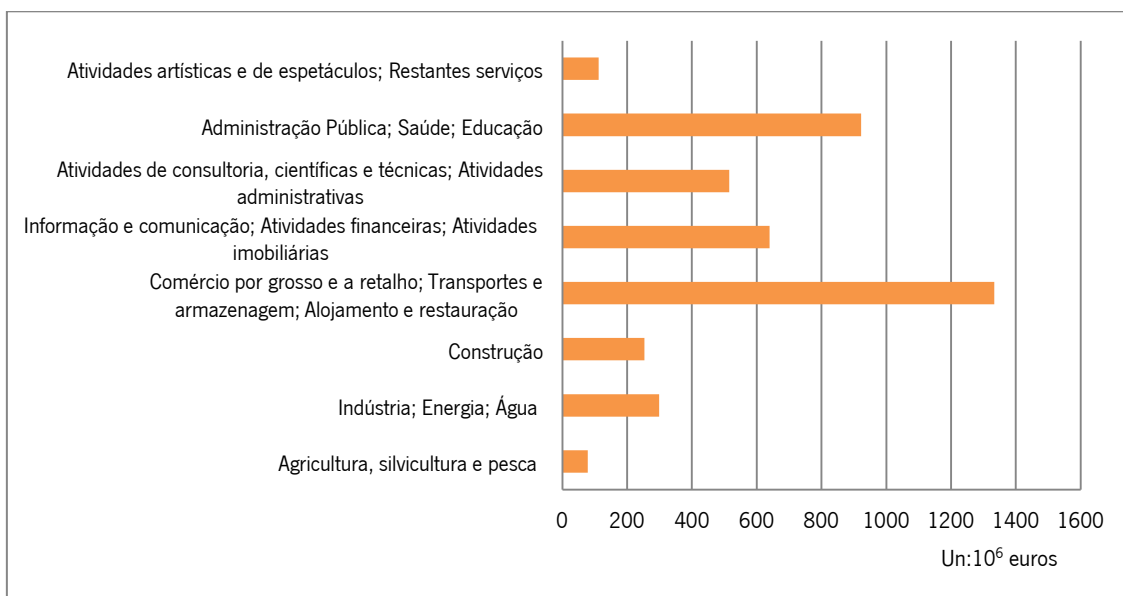
Relativamente ao sector hoteleiro em particular, Taraboulsi (2003) refere que o triunfo deste sector está na humanização do ambiente. Através disto, obtêm-se serviços eficientes, espaços bem cuidados e, mais importante que tudo, pessoas bem-dispostas que, ao interagirem com os clientes, revelam um sorriso sincero, imagem de marca e satisfação pelo trabalho realizado (Taraboulsi, 2003). De igual modo, Castelli (1992) realça a importância das pessoas na área da hotelaria, referindo que o elemento humano é responsável pela hospitalidade do cliente, pela rentabilidade da empresa, e, dependendo da forma como os clientes são recebidos, a imagem criada acerca de determinada região ou cidade. Através da valorização das pessoas como seres humanos, e não como objetos é possível alcançar os objetivos da organização (Taraboulsi, 2003).

Os profissionais de hotelaria são escolhidos consoante as características e necessidades das organizações. Rodger (citado por Nickson, 2007, p.92) define sete importantes características: características físicas (aparência, forma de falar e capacidade para transportar cargas pesadas); capacidades (habilitações académicas, profissionais e experiência profissional); inteligência (capacidade de definir e resolver problemas); aptidões especiais (talento, qualidades ou competências importantes para o cargo); interesses (*hobbies* ou atividades de lazer que podem influenciar o trabalho); disposição (sentido de humor ou simpatia), e por fim, circunstâncias (encargos e responsabilidades familiares ou disponibilidade de trabalhar mais horas por dia). Por seu lado, Fraser (referido por Nickson, 2007) afirma que apenas são necessários cinco requisitos para se conquistar um lugar na hotelaria. São eles: criar impacto sobre as pessoas; ter qualificações e experiência profissional; deter aptidões e habilidades inatas; ter motivação (desejo intrínseco de ser bem-sucedida no trabalho); e por último, possuir desenvolvidas competências sociais, ou seja, ter competência para lidar com as pessoas.

De acordo com Castelli (1992), e, ao contrário de outro tipo de indústrias, em que está mais presente a monotonia (e.g.: produção em massa), na indústria hoteleira, as características mais importantes dos profissionais são o dinamismo e a criatividade, uma vez que estes detêm maior liberdade de ação, podendo atuar numa grande diversidade de situações.

As regiões do Algarve, Lisboa e Madeira representam cerca de 85% do total de dormidas de estrangeiros (Turismo de Portugal, 2007). Assim sendo, a Madeira continua a ser um dos pontos turísticos de eleição para os turistas. A hotelaria é, pois, um importante sector para a Região Autónoma da Madeira, uma vez que gera emprego e é responsável por grande parte das receitas externas. A importância da hotelaria para a economia da Madeira, pode ser confirmada através do gráfico 1, referente ao ano de 2012, em que o valor acrescentado bruto (V.A.B.), ou seja, o resultado final da atividade produtiva de um determinado período (Valor das vendas a subtrair pelo valor das compras) é maior no setor do alojamento e restauração (sector da hotelaria) (Instituto Nacional de Estatística, 2014<sup>a</sup>).

**Gráfico 1 – V.A.B por sector de atividade na R.A.M.**



**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística (2014<sup>a</sup>).

Além disso, torna-se clara a importância da hotelaria para a Região, uma vez que e, embora o ano de 2010 tenha sido menos favorável, os proveitos totais deste sector desde 2009 a 2013 apresentam valores sempre iguais ou superiores a 250.000.000 de euros (Direção Regional de Estatística, 2014).

Para ilustrar o referido, embora 2010 e 2012 tenham sido anos menos positivos, o número de entradas de hóspedes na R.A.M. é sempre igual ou superior a 840.000, sendo que no ano de 2013 houve uma subida para 917.493 hóspedes o que equivale, tendo em conta o ano transato, a um aumento de cerca de 8,23% (Direção Regional de Estatística, 2014).

Quanto ao número de camas, embora se verifique uma certa oscilação nos recentes anos, em 2013 verifica-se uma ligeira subida passando de 27.732 para 27.862 camas (Direção Regional de Estatística, 2014).

De forma generalizada, regista-se um aumento no número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da região de 2009 a 2013. No entanto, de 2009 para 2010 verifica-se um decréscimo de aproximadamente 9,16% (Direção Regional de Estatística, 2014).

A taxa de ocupação de camas nos estabelecimentos hoteleiros é a relação entre a capacidade de alojamento e o número de dormidas. Verifica-se algumas oscilações na taxa de ocupação de camas, entre os anos de 2009 e 2013. Verifica-se ainda um decréscimo de 4,2%

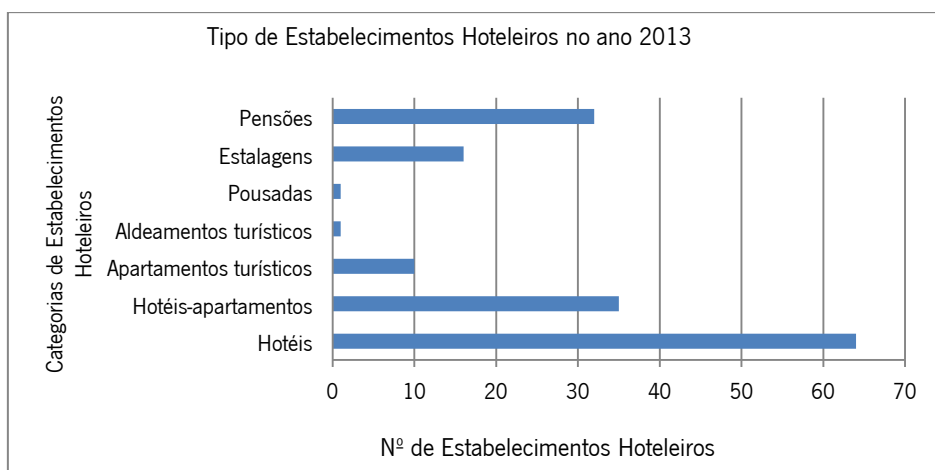
na taxa de ocupação de camas entre os anos de 2009 e 2010; em contrapartida de 2012 para 2013 registou-se um acréscimo de 4,9%. Conclui-se que, desde 2009, a taxa de ocupação de camas tem vindo a aumentar, mostrando-se benéfico para o Turismo e consequentemente para a economia da Região (Direção Regional de Estatística, 2014).

Relativamente ao número de estabelecimentos hoteleiros na região, nos anos de 2009 e 2010, a região contava com 201 estabelecimentos hoteleiros, no entanto, a partir de 2010 esse número decresceu ligeiramente, passando de 201 para 159 estabelecimentos em 2013 (Direção Regional de Estatística, 2014).

Os estabelecimentos hoteleiros são agrupados de acordo com as seguintes categorias: (1) pensões; (2) estalagens; (3) pousadas; (4) aldeamentos turísticos; (5) apartamentos turísticos; (6) hotéis-apartamentos e (7) hotéis. Na verdade e de acordo com o gráfico 2, a maior parte dos estabelecimentos hoteleiros na R.A.M. pertence à categoria de hotéis (Direção Regional de Estatística, 2014). Entenda-se que segundo Castelli (1992, p.37), o conceito de hotel é:

“Um estabelecimento comercial de alojamento classificado, que oferece habitações ou apartamentos mobilados, em aluguer, seja a uma clientela de passagem, ou em permanência, que se caracteriza por um aluguer, por semana ou por mês, mas que, salvo alguma exceção, não o constitui como domicílio. Pode ter um serviço de restaurante, que funcione permanentemente durante todo o ano, ou somente em uma ou várias estações”.

**Gráfico 2 – Tipo de estabelecimentos hoteleiros na R.A.M**



**Fonte:** Direção Regional de Estatística (2014).

Quanto à classificação por hotel a 31 de Julho de 2013 a R.A.M. dispunha de cerca de 68 hotéis, dos quais 36 eram hotéis de 4 estrelas e 14 eram de 5 e 3 estrelas. Em 2013, a



R.A.M. detinha 3.421 empregados distribuídos pelos 68 hotéis, dos quais 1.280 pertenciam aos hotéis de 5 estrelas, 1.893 aos hotéis de 4 estrelas, 224 aos hotéis de 3 estrelas, 17 aos hotéis de 2 estrelas e 7 aos hotéis de uma estrela (Instituto Nacional de Estatística, 2004<sup>b</sup>).

Em suma, o turismo é um sector fundamental no tecido económico da Região Autónoma da Madeira que tem vindo a sofrer alguma influência da conjuntura económica nacional e internacional. Ainda assim, tem demonstrado alguma recuperação nos dois últimos anos. A atividade é desenvolvida em diferentes categorias de estabelecimentos hoteleiros, sendo os hotéis de quatro estrelas em maior número, seguindo-se os hotéis de cinco e três estrelas.

## **Capítulo V: Metodologia**

Segundo Marconi e Lakatos (2003,p.17), a metodologia científica é a introdução do estudioso nos “procedimentos sistemáticos e racionais, base da formação” para o investigador e profissional. A metodologia engloba um determinado método. O termo método é definido como um conjunto de atividades sistémicas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo (conhecimentos válidos e verdadeiros), detetar erros e auxiliar as decisões dos cientistas (Marconi & Lakatos, 2003, p.83).

Este estudo é desenvolvido com base na metodologia quantitativa, uma vez que é a mais adequada ao seu propósito. Para Quivy e Campenhoudt (2005), a metodologia quantitativa baseia-se na frequência com que determinadas características de conteúdo aparecem ou se correlacionam entre si. Por seu turno, Freixo (2011) salienta as vantagens desta metodologia afirmando que através dela é possível obter uma maior exatidão e objetividade, comparação e reprodução, assim como, uma maior generalização e inferência que se caracterizam por processar e validar conhecimentos, generalizar resultados, dando ainda a possibilidade de prever e controlar os acontecimentos (Freixo, 2011). Definida a metodologia a utilizar, importa agora definir os principais objetivos da investigação assim como as principais hipóteses do estudo.

### **5.1. Objetivos de Estudo**

Os objetivos da presente investigação são identificar as estratégias de conflitos existentes nas empresas de hotelaria da R.A.M. e perceber se existe alguma relação entre as variáveis sociodemográficas e essas mesmas estratégias de conflitos. Para tal, e a fim de analisar a forma

como os profissionais deste ramo lidam com o conflito, utilizou-se o questionário de estratégias de gestão de conflitos desenvolvido por Jesuíno (2003 adaptado de Thomas, 1976).

É igualmente objetivo deste estudo, descrever os vários tipos de motivação das empresas hoteleiras da R.A.M. e verificar a existência ou não de relação entre as variáveis sociodemográficas e esses mesmos tipos de motivação. A fim de perceber quais os tipos de motivação que mais se adequam aos profissionais deste sector, utilizou-se o questionário de medida dos motivos de sucesso, afiliação e poder desenvolvido por Rego e Carvalho (2001, 2002). Por último, e como objetivo central deste trabalho, pretende-se testar a relação entre a gestão de conflitos e os níveis motivacionais dos profissionais de hotelaria.

## **5.2. Apresentação das Hipóteses de Estudo**

Em qualquer estudo, a definição de hipóteses é uma etapa importante, uma vez que orienta a investigação e faculta um critério de recolha de dados que permite comparar as hipóteses com a realidade (Quivy & Campenhoudt, 2005). Por seu lado, Marconi e Lakatos (2003, p.126) definem a hipótese como um enunciado geral que ao relacionar variáveis apresenta uma solução provisória para dado problema, detém carácter explicativo ou preditivo, revela consistência interna ou externa e por fim, é suscetível de verificação empírica tendo em conta as suas consequências.

De forma a averiguar se as variáveis sociodemográficas se correlacionam com as cinco estratégias de gestão de conflitos, consideramos as seguintes hipóteses de estudo:

H1: As estratégias de gestão de conflitos serão percecionadas de forma diferente em função do sexo dos profissionais de hotelaria.

H1a: A estratégia de imposição será percecionada de forma diferente em função do sexo dos profissionais.

H1b: A estratégia de acomodação será percecionada de forma diferente em função do sexo dos profissionais.

H1c: A estratégia de compromisso será percecionada de forma diferente em função do sexo dos profissionais.

H1d: A estratégia de evitamento será percecionada de forma diferente em função do sexo dos profissionais.

H1e: A estratégia de integração será percecionada de forma diferente em função do sexo dos profissionais.

A relação entre as estratégias de gestão de conflitos e o sexo foi alvo de vários estudos, França e Lourenço (2010) não encontraram qualquer associação entre conflito intragrupal e o género, nem entre conflito afetivo e género, tal como Renwick (1975) que não encontrou quaisquer diferenças entre a forma como os homens e mulheres gerem o conflito. No entanto, o estudo de Dune (1989, p.1033) revelou que "as mulheres são mais conciliatórias nas negociações e sentem-se menos confortáveis com tarefas associadas à gestão de conflitos do que os homens".

H2: As estratégias de gestão de conflitos serão percecionadas de forma diferente em função da idade dos profissionais de hotelaria.

H2a: A estratégia de imposição será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais.

H2b: A estratégia de acomodação será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais.

H2c: A estratégia de compromisso será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais.

H2d: A estratégia de evitamento será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais.

H2e: A estratégia de integração será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais.

Ao estudar o impacto das variáveis sociodemográficas, Goel (2012) verificou que a variável idade não influenciava nenhuma das estratégias de gestão de conflitos. No entanto, Cunha (2003) ao longo do seu estudo exploratório verificou que a variável idade se relacionava com as várias estratégias de gestão de conflitos.

H3: As estratégias de gestão de conflitos correlacionam-se positivamente com as habilitações literárias dos profissionais de hotelaria.

H3a: A estratégia de imposição correlaciona-se positivamente com as habilitações literárias dos profissionais.

H3b: A estratégia de acomodação correlaciona-se positivamente com as habilitações literárias dos profissionais.

H3c: A estratégia de compromisso correlaciona-se positivamente com as habilidades literárias dos profissionais.

H3d: A estratégia de evitamento correlaciona-se positivamente com as habilidades literárias dos profissionais.

H3e: A estratégia de integração correlaciona-se positivamente com as habilidades literárias dos profissionais.

Ao estudarmos estas hipóteses pretende-se verificar até que ponto o nível acadêmico ou nível de instrução influencia as estratégias de conflitos adotadas pelos profissionais de hotelaria. Cunha (2003) apurou a existência de uma correlação positiva entre a eficácia da negociação e as habilidades acadêmicas.

H4: As estratégias de gestão de conflitos serão percebidas de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários de hotelaria.

H4a: A estratégia de imposição será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários.

H4b: A estratégia de acomodação será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários.

H4c: A estratégia de compromisso será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários.

H4d: A estratégia de evitamento será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários.

H4e: A estratégia de integração será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários.

Marques e Cunha (2004), ao analisarem a forma como as variáveis sociodemográficas se correlacionavam com as cinco estratégias de gestão de conflitos, apuraram que os indivíduos entre os 0 e 15 anos de serviço e os sujeitos com mais de 30 anos de serviço ao lidarem com o conflito utilizavam com maior frequência a estratégia de dominação.

H5: As estratégias de gestão de conflitos correlacionam-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais.

H5a: A estratégia de imposição correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais.

H5b: A estratégia de acomodação correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais.

H5c: A estratégia de compromisso correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais.

H5d: A estratégia de evitamento correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais.

H5e: A estratégia de integração correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais.

Segundo Rahim (2001) uma das consequências do conflito de papéis é o baixo comprometimento organizacional. Por outro lado e, face às restantes estratégias, a utilização da estratégia de integração é a que mais se associa ao elevado comprometimento com a empresa (Rahim, 2001).

H6: Os profissionais de hotelaria que recebem formação da organização tendem a aprender e a utilizar uma estratégia diferente de gestão de conflitos do que os que não recebem formação.

H6a: A estratégia de imposição será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel.

H6b: A estratégia de acomodação será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel.

H6c: A estratégia de compromisso será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel.

H6d: A estratégia de evitamento será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel.

H6e: A estratégia de integração será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel.

Sendo o conflito inevitável, e de acordo com McIntyre (referido por McIntyre 2007), para as organizações aplicarem a estratégia de gestão de conflito mais apropriada é importante a

formação dos seus quadros e funcionários. Segundo este mesmo autor, só através de uma boa formação é possível gerir eficazmente o conflito, lidando assim com a concorrência exterior.

H7: As estratégias de gestão de conflitos correlacionam-se positivamente com os profissionais com função de chefia.

H7a: A estratégia de imposição correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia.

H7b: A estratégia de acomodação correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia.

H7c: A estratégia de compromisso correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia.

H7d: A estratégia de evitamento correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia.

H7e: A estratégia de integração correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia.

Rahim (2001) verificou a existência de diferenças significativas entre as chefias e as cinco estratégias de gestão de conflitos. Este mesmo autor sugere que a forma como se lida com o conflito é influenciada pela relação hierárquica existente entre as partes em conflito.

De igual modo e de forma a apurar a relação entre as variáveis demográficas e a variável da motivação, definimos as seguintes hipóteses:

H8: Os motivos de sucesso, afiliação e poder serão percecionados de forma diferente em função do sexo dos profissionais de hotelaria.

H8a: O motivo de sucesso tende a ser diferente em função do sexo dos profissionais.

H8b: O motivo de afiliação tende a ser diferente em função do sexo dos profissionais.

H8c: O motivo de poder tende a ser diferente em função do sexo dos profissionais.

War (2008), ao estudar o impacto da variável sexo na motivação, verificou que esta variável apenas atingiu valores significativos no caso do trabalhador a tempo parcial e trabalhador entre

os 25 e 44 anos de idade. Por seu lado, Rego e Jesuíno (2002), aquando do estudo da motivação, constataram que os indivíduos do sexo masculino tinham maior tendência para o motivo de poder e menos para a afiliação, ao contrário do sexo feminino.

H9: Os motivos de sucesso, afiliação e poder serão percecionados de forma diferente em função da idade dos profissionais de hotelaria.

H9a: O motivo de sucesso será percecionado de forma diferente em função da idade dos profissionais.

H9b: O motivo de afiliação será percecionado de forma diferente em função da idade dos profissionais.

H9c: O motivo de poder será percecionado de forma diferente em função da idade dos profissionais.

Urošević, e Milijic (2012) não encontraram valores significativos entre a variável idade e a satisfação geral e motivação dos empregados. No entanto, Luthans e Thomas (referido por Cunha et al, 2007) defendem que os trabalhadores mais velhos tendem a estar mais motivados, uma vez que ao longo do tempo adquirem posições hierárquicas mais elevadas, com maiores responsabilidades e maiores rendimentos.

H10: Os motivos de sucesso, afiliação e poder serão percecionados de forma diferente em função das habilitações literárias dos profissionais de hotelaria.

H10a: O motivo de sucesso será percecionado de forma diferente em função das habilitações literárias dos profissionais de hotelaria.

H10b: O motivo de afiliação será percecionado de forma diferente em função das habilitações literárias dos profissionais de hotelaria.

H10c: O motivo de poder será percecionado de forma diferente em função das habilitações literárias dos profissionais de hotelaria.

Fabra e Camison (2009) estudaram a relação entre as habilitações académicas e a motivação. Estes autores concluíram que os indivíduos com um maior nível de educação formal revelam-se mais satisfeitos com seus empregos.

H11: Os motivos de sucesso, afiliação e poder tenderão a ser diferentes em função do tempo de serviço dos profissionais de hotelaria.

H11a: O motivo de sucesso tenderá a ser diferente em função do tempo de serviço dos profissionais de hotelaria.

H11b: O motivo de afiliação tenderá a ser diferente em função do tempo de serviço dos profissionais de hotelaria.

H11c: O motivo de poder tenderá a ser diferente em função do tempo de serviço dos profissionais de hotelaria.

Ronen (referido por Romão, 2011) estudou a relação entre a antiguidade e a satisfação no trabalho, concluindo que a motivação decresce no primeiro ano de trabalho, estagnando ao longo de vários anos até voltar a crescer novamente.

H12: Os motivos de sucesso, afiliação e poder tenderão a ser diferentes em função do vínculo laboral dos profissionais de hotelaria.

H12a: O motivo de sucesso tenderá a ser diferente em função do vínculo organizacional dos profissionais de hotelaria.

H12b: O motivo de afiliação tenderá a ser diferente em função do vínculo organizacional dos profissionais de hotelaria.

H12c: O motivo de poder tenderá a ser diferente em função do vínculo organizacional dos profissionais de hotelaria.

Sendo a motivação um fator importante no local de trabalho, torna-se fundamental estudar a sua relação com o vínculo ou comprometimento organizacional. De acordo com estudos feitos por Tezergil, Köse e Karabay (2014), os funcionários com elevada confiança, envolvimento e motivação do trabalho revelam um maior comprometimento ou compromisso com a organização.

H13: Os motivos de sucesso, afiliação e poder tenderão a ser diferentes em função das oportunidades de formação dos profissionais de hotelaria, sendo que os profissionais da indústria hoteleira que recebem formação da organização tendem a estar mais motivados para determinados motivos do que os profissionais que não recebem formação.



H13a: O motivo de sucesso tenderá a ser diferente em função das oportunidades de formação dos profissionais de hotelaria.

H13b: O motivo de afiliação tenderá a ser diferente em função das oportunidades de formação dos profissionais de hotelaria.

H13c: O motivo de poder tenderá a ser diferente em função das oportunidades de formação dos profissionais de hotelaria.

Vários autores testaram a relação entre a formação e a motivação, entre eles, Lacerda e Abbad (2003), Jesus (2000) e Gottfried, Fleming e Gottfried (2001).

H14: Os profissionais com função de chefia tendem a perceber os motivos de sucesso, afiliação e poder de forma diferenciada, sendo que os profissionais da hotelaria com funções de chefia tenderão a estar mais motivados para o sucesso e poder.

H14a: Os profissionais com função de chefia tendem a perceber o motivo de sucesso de forma diferenciada.

H14b: Os profissionais com função de chefia tendem a perceber o motivo de afiliação de forma diferenciada.

H14c: Os profissionais com função de chefia tendem a perceber o motivo de poder de forma diferenciada.

Segundo Rego (2000) os gestores estão mais orientados para o motivo de poder do que os não-gestores. Por seu lado, Rego e Jesuíno (2002) num estudo feito aos gestores, revelaram numa subamostra destes que este grupo era tendencialmente mais direcionado para o motivo de poder e sucesso.

Como visto anteriormente, o objetivo central deste trabalho é testar a relação entre a gestão de conflitos e a motivação. Assim, partimos da seguinte hipótese nula:

H0: Os profissionais de hotelaria não tendem a correlacionar as estratégias de gestão de conflitos com a motivação.

H15: Os profissionais de hotelaria tendem a correlacionar positivamente as estratégias de imposição, acomodação, compromisso, evitamento e integração com os motivos de sucesso, afiliação e poder. Vários autores, em estudos anteriores testaram a relação entre as várias

estratégias de gestão de conflitos e os padrões motivacionais, entre eles: McClelland (1987), McAdams (1992) e Murray (1938).

### 5.3. Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário. O questionário inclui perguntas que vão de encontro aos problemas que se pretende investigar. Neste estudo em particular foram utilizados os questionários uma vez que: a) a relação entre a gestão de conflitos e a motivação parece mais válida quando o instrumento utilizado é o questionário; b) o questionário possui níveis razoavelmente elevados de fiabilidade, quando comparados ao teste projetivo; c) o questionário é um instrumento detentor de maior praticabilidade do que o teste projetivo (Rego, 2000). De acordo com Barañano (2004), os questionários são um método quantitativo que pertence ao paradigma positivista. Estes são feitos através da partilha de informações em que, a partir de uma amostra representativa, se recolhem dados importantes para a investigação (Barañano, 2004). Por seu lado, Fortin (2000) afirma que o questionário, tal como o próprio nome indica, visa questionar a um conjunto de indivíduos representativos de uma dada população, a fim de deduzir e generalizar, a partir de um caso em particular.

Nesta investigação são utilizados três questionários distintos consoante as finalidades pretendidas: o questionário sociodemográfico e profissional (Anexo II); o questionário referente às estratégias de gestão de conflitos (Anexo III); e por último, o questionário de medida dos motivos de sucesso, afiliação e poder (Anexo IV). Normalmente, os questionários aplicados, podem ser de dois tipos: resposta aberta ou fechada. Os de resposta aberta dão oportunidade ao inquirido de expor o seu pensamento e opinião, enquanto que, nos de resposta fechada, o sujeito limita-se a responder ao leque de questões que lhes são disponibilizadas, sem, no entanto, as poder modificar ou sobre elas poder argumentar. Os questionários utilizados neste estudo são questões de resposta fechada, uma vez que se adequam ao objetivo do mesmo, são as mais utilizadas, permitem uma maior uniformidade das respostas e uma maior facilidade de processamento (Gil, 2008).

O questionário sociodemográfico foi utilizado para caracterizar os aspetos demográficos da amostra, o sexo e a idade, assim como, os aspetos relativos à situação profissional. Este questionário dispõe de 8 perguntas, claras e diretas.

De forma a analisar o modo como os indivíduos enfrentam os conflitos no sector da hotelaria foi utilizado o questionário das “estratégias de gestão de conflitos” referenciado por Jesuíno (2003 adaptado de Thomas, 1976). Este questionário contém 20 perguntas que são distribuídas pelas cinco estratégias de gestão de conflitos: a imposição (itens 1,6,11 e 16); o compromisso (itens 3,8,13 e 18); a integração (itens 5,10,15 e 20); a acomodação (itens 2,7,12 e 17) e o evitamento (itens 4,9,14 e 19).

A escala utilizada foi a escala de Likert que mede as atitudes e, segundo Gil (2008) é usada para os inquiridos manifestarem a sua concordância ou discordância em relação a cada item. Assim, e de modo a avaliar cada resposta, é atribuído um valor mais elevado à resposta mais favorável e vice-versa. Assim sendo, quanto à classificação, esclareça-se que um funcionário com elevada pontuação na estratégia de imposição tem maior interesse em satisfazer os seus próprios interesses, descurando os interesses de terceiros. Já um funcionário com elevada pontuação na estratégia de compromisso traduz a satisfação das suas necessidades, através de um conjunto de sacrifícios e cedências feitas pelas partes interessadas. Por outro lado, um profissional de hotelaria com elevada classificação na estratégia integrativa detém uma maior preocupação com seus interesses e com o dos outros. Caso o empregado obtenha uma maior classificação na estratégia de acomodação, significa que existe uma maior preocupação em satisfazer os interesses dos outros. Por fim, um funcionário com maior classificação na estratégia de evitamento ignora ou negligência os interesses de ambas as partes.

As respostas às 20 questões são apresentadas numa escala de Likert sendo o item 1 “raramente”, o item 3 “por vezes” e o item 5 “sempre” (Tabela 5). A cotação da escala é realizada a partir do somatório das questões de cada um das 5 estratégias de gestão de conflitos, podendo variar entre 1 e 20. Para obtermos a média de cada uma das estratégias, divide-se o valor obtido por quatro.

**Tabela 5** – Questões relativas às estratégias de gestão de conflitos

1. Defendo a minha posição com tenacidade.	<b>Imposição</b>
6. Tento identificar o que há de errado na posição do outro.	
11. Gosto de vencer uma discussão.	
16. Tenho dificuldade em admitir que estou errado.	
3. Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes.	<b>Compromisso</b>
8. Negoceio para obter parte daquilo que proponho.	
13. Procuo um meio-termo para resolver os desacordos.	
18. Saliento as vantagens de "dar e receber".	
5. Procuo examinar os problemas em conjunto de uma forma exaustiva.	<b>Integração</b>
10. Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho a fim de resolver os pontos em discórdia.	
15. Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas.	
20. Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista.	
2. Procuo pôr as necessidades dos outros acima das minhas.	<b>Acomodação</b>
7. Procuo promover a harmonia.	
12. Alinho com as sugestões dos outros.	
17. Procuo ajudar os outros a evitar a "perda de postura".	
4. Tento não me envolver em conflitos.	<b>Evitamento</b>
9. Evito abrir discussões sobre aspetos controversos.	
14. Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar melindres.	
19. Encorajo os outros a tomar iniciativa na resolução da controvérsia.	

O segundo questionário utilizado foi o “questionário de medida dos motivos de sucesso, afiliação e poder” de Rego e Carvalho (2001, 2002) que tem por objetivo avaliar os tipos de motivos que mais se associam a cada indivíduo. Este questionário de Rego e Carvalho (2001, 2002) resultou de um estudo efetuado aos estudantes universitários, com o intuito de perceber os perfis motivacionais dos sujeitos em questão. Este instrumento de medida é constituído por 18 questões, que correspondem aos diferentes motivos. Ao motivo do sucesso correspondem os itens 1, 4, 7, 10 e 13, ao motivo afiliativo correspondem os itens 2, 5, 8, 11, 14, 16 e 18, por fim, ao motivo de poder, equivalem os itens 3, 6, 9, 12, 15 e 17. Os profissionais de hotelaria com elevada pontuação no motivo de sucesso têm um elevado espírito de iniciativa, são por natureza mais competitivos, e preferem tarefas, tendencialmente, mais difíceis. Os profissionais com maior pontuação no motivo afiliativo valorizam as relações afetivas, são mais cooperativos e possuem um nível de desempenho elevado. Por fim, os funcionários com elevada classificação no motivo de poder gostam de dominar e influenciar os outros, preferem assumir cargos de liderança e *status* elevado. Deste modo, os motivos distribuem-se em três dimensões, e a cada uma delas corresponde um conjunto diferente de questões. As respostas às 18 questões, são

apresentadas segundo a escala de Likert de 1 a 7, sendo o item 1 “nunca”, 4 “por vezes” e 7 “sempre” (Tabela 6). A cotação da escala é realizada a partir do somatório das questões de cada um dos 3 motivos. Para obtermos a média de cada um dos motivos, divide-se o valor obtido do somatório pelo número de itens de cada motivo.

**Tabela 6–** Questionário dos três motivos.

1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	<b>Sucesso</b>
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	
10. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	
13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	
2. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	<b>Afiliação</b>
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	
8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	
11. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	
14. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	
16. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	
18. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	<b>Poder</b>
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	
6. Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.	
9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	
12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	
15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	
17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	

#### 5.4. Procedimento na Colheita de Dados

A colheita dos dados efetuou-se no decorrer do primeiro semestre do ano letivo 2014/2015. Primeiramente procedeu-se ao contacto informal com os responsáveis dos vários estabelecimentos hoteleiros, a fim de saber da possibilidade e disponibilidade para a realização dos questionários. Nesta primeira abordagem, foram dados a conhecer os questionários elaborados, explicando quais os procedimentos e objetivos da respetiva investigação, assim

como o método a utilizar na recolha dos dados. Após o contato com os vários responsáveis dos estabelecimentos hoteleiros, acordou-se um dia para a entrega e recolha dos questionários com a devida antecedência, para que assim ficasse garantida a disponibilidade e colaboração dos profissionais de hotelaria. A fim de formalizar o pedido de autorização para entrega dos questionários, foi entregue aos responsáveis dos vários estabelecimentos hoteleiros, uma carta a solicitar a autorização (Anexo I) para a realização deste tipo de estudo, explicando a importância, e os principais objetivos do estudo. A esta carta de autorização formal foi anexado um exemplar do questionário.

Posteriormente, e com a devida autorização, distribuíram-se os questionários em formato papel, tendo sido entregues pessoalmente no dia acordado. Aquando da entrega dos mesmos foi fornecida toda a informação necessária para o efeito, ou seja, foi disponibilizada toda a informação acerca da identidade pessoal, vantagens e objetivos da investigação, assim como a garantia da confidencialidade dos dados e voluntariado dos participantes.

O questionário foi aplicado no ano de 2015, entre os dias 10 e 31 de Janeiro, uma vez que, para o presente estudo, foi necessária a colaboração de aproximadamente 27 hotéis (de 2, 3, 4 e 5 estrelas), sendo distribuídos em dias diferenciados. Adicionalmente, as instruções de preenchimento dos questionários foram fornecidas no cabeçalho do questionário.

Os questionários como referido anteriormente, foram entregues pessoalmente e em formato de papel. Ao todo, foram distribuídos 410 questionários, no entanto, apenas foram recebidos 349 do total conferido.

Para o presente estudo, e de modo a facilitar o tratamento dos dados, recorreremos à utilização do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22 do Windows. Este programa de *software*, segundo Maroco (2011) é possivelmente o programa mais utilizado nas ciências sociais e humanas, na biomedicina, ciências empresariais e engenharia.

## **5.5. População e Amostra**

Segundo Bussab e Morettin (2002), a população alvo é um termo estatístico utilizado para designar um conjunto de componentes, ou resultados da investigação. Segundo estes mesmos autores, este conceito distingue-se da amostra, uma vez que esta última se refere apenas a uma parte da população.

A população alvo de estudo é constituída pelos profissionais de hotelaria de alguns estabelecimentos da Região Autónoma da Madeira (27 hotéis). Os participantes da amostra foram selecionados de forma aleatória, dependendo apenas da disponibilidade e presença na hora e dia indicados. Desta forma, a amostra é de conveniência, na medida em que a recolha dos dados depende, apenas da acessibilidade e presença dos funcionários da indústria hoteleira (Gil, 2008).

## **Capítulo VI: Apresentação e Análise dos Resultados**

Neste tópico, inicialmente é apresentada a amostra e de seguida, a análise dos resultados referentes à análise descritiva e análise inferencial. Uma vez que descrevemos uma realidade e testamos essa mesma realidade através da formulação de hipóteses explicativas, utilizamos o estudo do tipo descritivo e correlacional. Assim, a investigação do tipo descritiva “pretende descrever o fenómeno ou as características de determinada população” (Alves, Dacoreggio, Becker & Teixeira, 2008,p.3). Marconi e Lakatos (2003) acrescentam ainda que o estudo descritivo tem como objetivo descrever determinado universo ou fenómeno ou correlacionar variáveis, sendo frequente neste tipo de estudo a utilização de técnicas padronizadas na recolha de dados. Quanto ao estudo correlacional, este caracteriza-se por utilizar objetivos e fenómenos não manipuláveis, com a finalidade de explorar as relações entre os mesmos (Lukas & Santiago; Borg e Gall referido por Coutinho, 2008).

### **6.1. Caracterização da Amostra**

Do universo hoteleiro da R.A.M., recolhemos uma amostra de 349 colaboradores que exercem a sua atual função em 27 hotéis, pertencentes às categorias de 2, 3, 4 e 5 estrelas, tendo participado no estudo 2 hotéis pertencentes à categoria de 5 estrelas, 18 hotéis de 4 estrelas, 6 hotéis de 3 estrelas e 1 hotel de 2 estrelas.

Neste estudo, 33,2% dos participantes afirmam ter idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos. Esta classe etária é constituída por 116 jovens adultos, equivalendo à faixa etária maioritária.

Os inquiridos do presente estudo, são maioritariamente do sexo feminino, compreendendo 60,2% da amostra (n=210), prevalecendo de forma significativa sobre os indivíduos do sexo masculino, que correspondem apenas a 39,8% dos participantes (n= 139).

Relativamente à variável tempo de exercício profissional, a média é de 17,61 anos dos quais 38,4% (n=134) tinham entre 10 e 19 anos de serviço. De referir que os sujeitos, tinham no mínimo de 1 ano de atividade profissional e um máximo de 46.

Em termos de habilitações académicas, observa-se que o ensino secundário atinge os 54,20% (n=189) da amostra, seguindo-se o 3º ciclo básico com 14,60% (n=51). Ao nível da licenciatura verifica-se um total de 13,50% (n=47) do grupo em estudo.

Os dados revelam que, a maioria dos profissionais abrangidos pela amostra, mais precisamente, 74,2% pertencem ao quadro, enquanto 22,1% estão contratados. Cerca de 3,7% pertence à categoria “outro” e inclui os profissionais com o estatuto de estagiários.

Do total de participantes no estudo, 56% escolheram trabalhar no hotel devido ao gosto ou interesse pela área e 16% devido aos conhecimentos, ou experiência na área, adquiridos anteriormente.

Em termos de frequência de cursos de formação fornecidos pelo hotel, 73,9% (n=258) dos inquiridos responderam afirmativamente. Os restantes 26,1% (n=91) responderam negativamente.

Relativamente aos cargos de chefia, 66,8% dos elementos da amostra não têm funções de chefia, sendo que os restantes 33,2% dos indivíduos têm cargos de liderança. A distribuição da amostra está desequilibrada, devido à constituição das equipas de trabalho. Os hotéis, na sua maioria, são organizados por departamentos liderados por um chefe, que é o responsável por coordenar as atividades dos seus subordinados.

## **6.2. Análise Descritiva**

Neste tópico, inicialmente será analisada a fiabilidade e análise descritiva da escala de gestão de conflitos, e de seguida será igualmente analisada a fiabilidade e análise descritiva da escala dos motivos.

Inicialmente foi testada a fiabilidade da escala dos conflitos. Assim e segundo Hayes (1998), a fiabilidade indica o grau em que os resultados observados estão relacionados com os valores verdadeiros, isto é, perceber em que medida não contém erro aleatório. A fiabilidade pode assim ser medida de três formas diferentes: teste re-teste, equivalência e a consistência interna (Hayes, 1998). A consistência interna da escala dos conflitos e da motivação foi avaliada através do alfa de Cronbach, que é utilizado para testar a amplitude em que os itens estão correlacionados (Cortina, 1993). Por seu turno, Streiner (2003) define o alfa de Cronbach como



a média das correlações dos vários itens pertencentes a um dado instrumento. Deste modo, os resultados dos alfas de Cronbach relativos à escala de gestão de conflitos são apresentados na tabela 7:

**Tabela 7 – Alfas de Cronbach da escala dos conflitos**

	Alfa de Cronbach antes da retirada dos itens	N itens	Alfa de Cronbach depois da retirada dos itens	N de itens
Imposição	0,136	4	,552	2
Compromisso	0,572	4	,646	3
Integração	0,461	4	,573	2
Acomodação	0,484	4	,578	2
Evitamento	0,525	4	,679	2

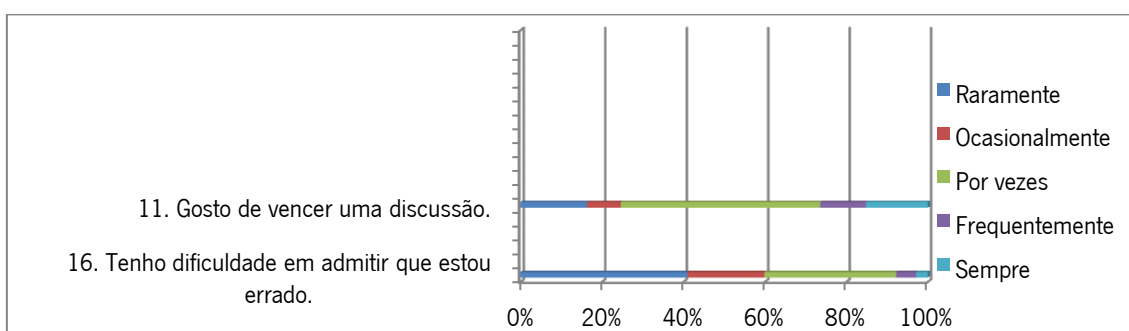
Ao analisarmos a tabela 7, verificamos que cada uma das cinco estratégias de conflitos era composta por 4 itens e possuía alfas de Cronbach sempre inferiores a 0,60 (segundo Maroco & Garcia-Marques (2006) em alguns cenários das ciências sociais um  $\alpha$  é considerado aceitável apenas quando atinge o valor de 0,60). Posto isto, optamos por retirar alguns itens de forma a aumentar os alfas e, conseqüentemente, a fiabilidade das estratégias de conflitos. Desta forma, na estratégia de imposição procedemos à eliminação dos itens 1 (“defendo a minha posição com tenacidade”) e 6 (“tento identificar o que há de errado na posição do outro”); na estratégia de compromisso, retiramos apenas o item 8 (“negoceio para obter parte daquilo que proponho”); já na estratégia de integração, eliminamos os itens 15 (“encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas”) e 20 (“apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista”); na estratégia de acomodação, eliminamos os itens 2 (“procuro pôr as necessidades dos outros acima das minhas”) e 12 (“alinho com as sugestões dos outros”); e por fim, na estratégia de evitamento, retiramos os itens 14 (“guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar melindres”) e 19 (“encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controvérsia”). Após a retirada dos itens, verificamos que os novos valores de alfas de Cronbach variam entre um mínimo de 0,552, na estratégia de imposição, e um máximo de 0,679, na estratégia de evitamento. Deste modo, a estratégia de evitamento ( $\alpha=0,679$ ) é a que apresenta um alfa mais elevado, seguindo-se a estratégia de compromisso, com um alfa de 0,646, representando ambas as estratégias uma consistência interna aceitável (Maroco & Garcia-

Marques (2006) afirmam que o valor de  $\alpha=0,60$  é considerado aceitável em alguns cenários das ciências sociais). No entanto, as estratégias de imposição, integração e acomodação apresentam valores baixos de alfas de Cronbach, uma vez que se revelam inferiores a 0,60. Todavia, decidimos manter estas estratégias, não obstante aos valores baixos de Cronbach. A razão que nos levou a fazer tal opção relaciona-se com o facto de ser importante para esta investigação continuar a considerar o conceito de conflito ligado conceptualmente às cinco estratégias, nas quais se encontram ancoradas as nossas hipóteses. No estudo de Rego e Jesuíno (2002) também foram considerados alfas inferiores a 0,60, nomeadamente para a estratégia de imposição ( $\alpha=0,47$ ).

De seguida, procedemos à análise das respostas do questionário acerca das estratégias de gestão de conflitos (Jesuíno, 2003 adaptado de Thomas, 1976).

Dos 2 itens que compõem a estratégia de imposição, e, de acordo com o gráfico 3, verifica-se que os inquiridos escolheram a opção “por vezes” para responder ao item 11 e “raramente” para responder ao item 16 (41%; n=143). Nesta estratégia de conflito, cerca de 49% dos sujeitos admitem que, por vezes, gostam de vencer uma discussão (item 11). Só no item 16 é que 41% dos participantes da amostra diz que raramente tem dificuldade em admitir que está errado.

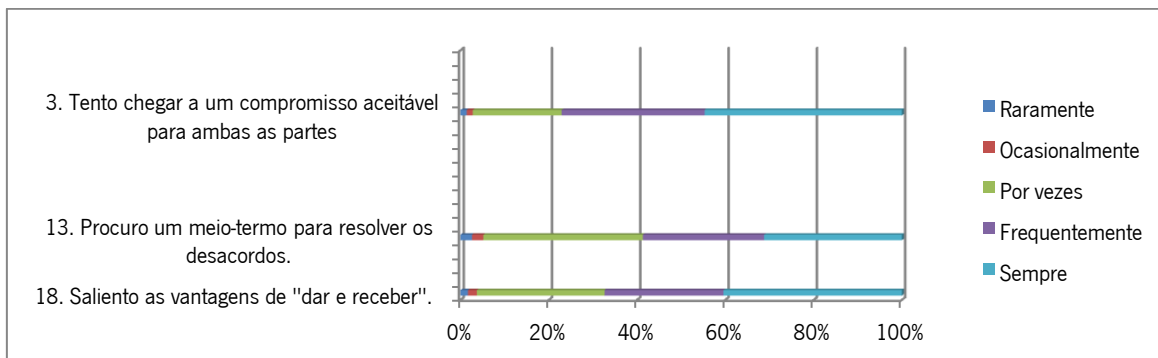
**Gráfico 3**– Frequências relativas da dimensão imposição



Na estratégia de compromisso e segundo o gráfico 4, aos itens 3 e 18 grande parte dos inquiridos respondeu a opção “sempre”, sendo a opção “por vezes” mais frequente no item 13. Da amostra recolhida, 44,7% tentam chegar sempre a um compromisso aceitável para ambas as partes envolvidas em conflito (item 3), assim como 40,4% dos sujeitos afirmam

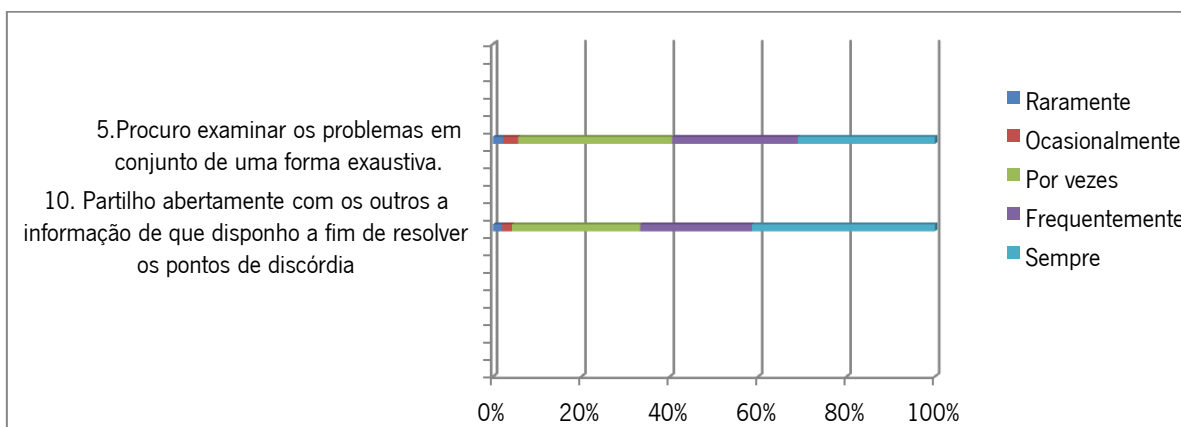
valorizar sempre as vantagens de dar e receber (item 18). Por vezes, 36,1% dos indivíduos afirmam procurar um meio-termo para resolver os conflitos (item 13).

**Gráfico 4** - Frequências relativas da dimensão compromisso.



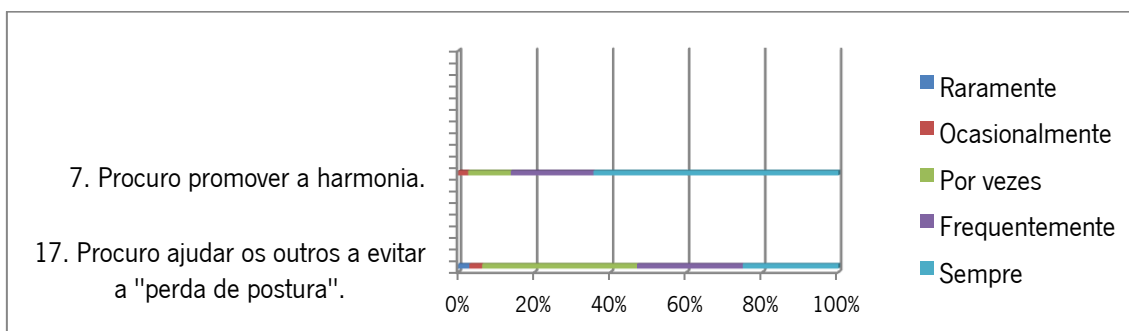
Na estratégia de integração (Gráfico 5) cerca de 34,8% afirma, por vezes, procurar analisar os problemas em conjunto e de forma exaustiva (item 5). Na afirmação 10, 41,4% dos inquiridos optaram por responder que partilham sempre com os outros algumas informações de que dispõem, a fim de resolver a discórdia.

**Gráfico 5** - Frequências relativas da integração.



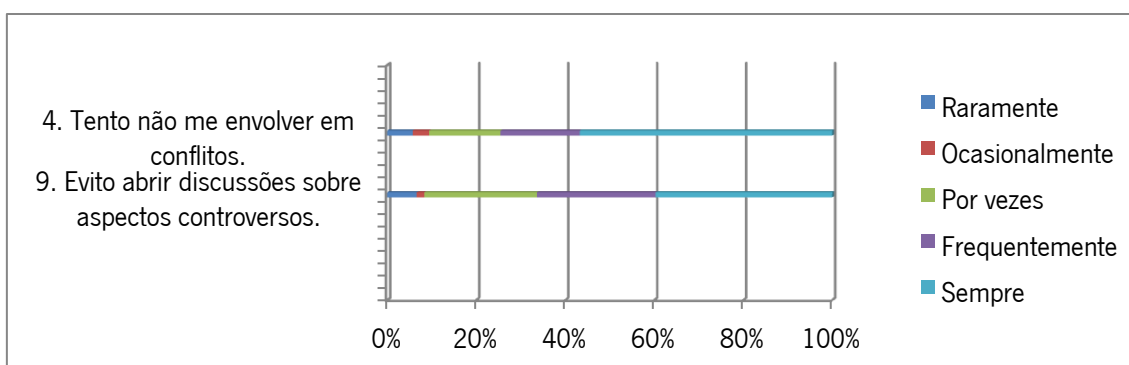
No que concerne à estratégia de acomodação e conforme o gráfico 6, à afirmação 7, cerca de 64,5% (n=225) dos indivíduos responderam "sempre", sendo a opção "por vezes" mais frequente na afirmação 17. Deste modo, podemos ainda acrescentar que a maioria dos inquiridos, por vezes, toma como prioridade os interesses dos outros, chegando mesmo a sobrepor os objetivos dos outros face aos seus.

**Gráfico 6-** Frequências relativas da acomodação



Por fim, e segundo o gráfico 7, relativamente à estratégia de evitamento, a opção “sempre” foi mais frequente nos itens 4 e 9. De uma forma geral, na estratégia de evitamento, verificamos que nos dois itens (4 e 9), a maioria dos funcionários de hotelaria gosta sempre de evitar discussões e conflitos.

**Gráfico 7-** Frequências relativas da estratégia de evitamento.



Relativamente aos mínimos e máximos, à exceção da estratégia de imposição e evitamento em que as respostas dos participantes variavam entre 1 (raramente) e 5 (sempre), as estratégias de acomodação, compromisso e integração oscilavam entre 2 (ocasionalmente) e 5 (sempre). Em relação à variável média, verifica-se que o valor mais elevado pertence à estratégia de acomodação, com uma média de 4,09 (DP=0,69), seguido do evitamento e do compromisso, com uma média de 4,04 (DP=0,96) e 4,01 (DP=0,70) respetivamente. Nos valores mais baixos, encontram-se a estratégia de integração, com uma média de 3,92 (DP=0,77) e a estratégia de imposição com uma média de 2,55 (DP=0,91). A partir da análise do desvio padrão, verificamos que não existe grande variação ou dispersão entre os valores, ou seja, a variação das respostas não se afasta muito da média. Os resultados referidos são apresentados na tabela seguinte:

**Tabela 8 – Min, Max, Média e Desvio Padrão da escala dos Conflitos**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Imposição	1	5	2,55	0,91
Compromisso	2	5	4,01	0,70
Integração	2	5	3,92	0,77
Acomodação	2	5	4,09	0,69
Evitamento	1	5	4,04	0,96

De acordo com a tabela 8, a melhor média corresponde à estratégia de acomodação, com uma média de 4,09, quer isto dizer, que os indivíduos são tendencialmente mais orientados para a estratégia de acomodação, onde existe uma baixa preocupação em satisfazer os próprios interesses e uma elevada satisfação em satisfazer os interesses dos outros. Ainda através da análise da tabela 8, verifica-se que a segunda melhor média pertence à estratégia de evitamento revelando-se uma baixa preocupação dos funcionários de hotelaria consigo mesmo e com os outros.

Segundo McIntyre (2007), normalmente o que acontece é que as pessoas não se sentem confortáveis para falar e utilizam mais frequentemente as estratégias de evitamento e acomodação. Tal pode resultar num *deficit* de participação e intervenção ativa por parte dos funcionários nas suas organizações com o objetivo de resolver as situações de conflito de forma a que estes não se sintam prejudicados.

Testada a consistência interna e a análise da escala dos conflitos verifica-se a fiabilidade e análise descritiva da escala dos motivos.

No estudo realizado por Rego e Carvalho (2002), os valores de alfa Cronbach para a população portuguesa foram de 0,79 para o motivo de sucesso, 0,76 para o motivo de afiliação e 0,71 para o motivo de poder. Deste modo, e de acordo com os dados recolhidos no presente estudo, verificaram-se os seguintes resultados, relativos aos alfas de Cronbach (Tabela 9):

**Tabela 9– Alfa de Cronbach da escala dos motivos**

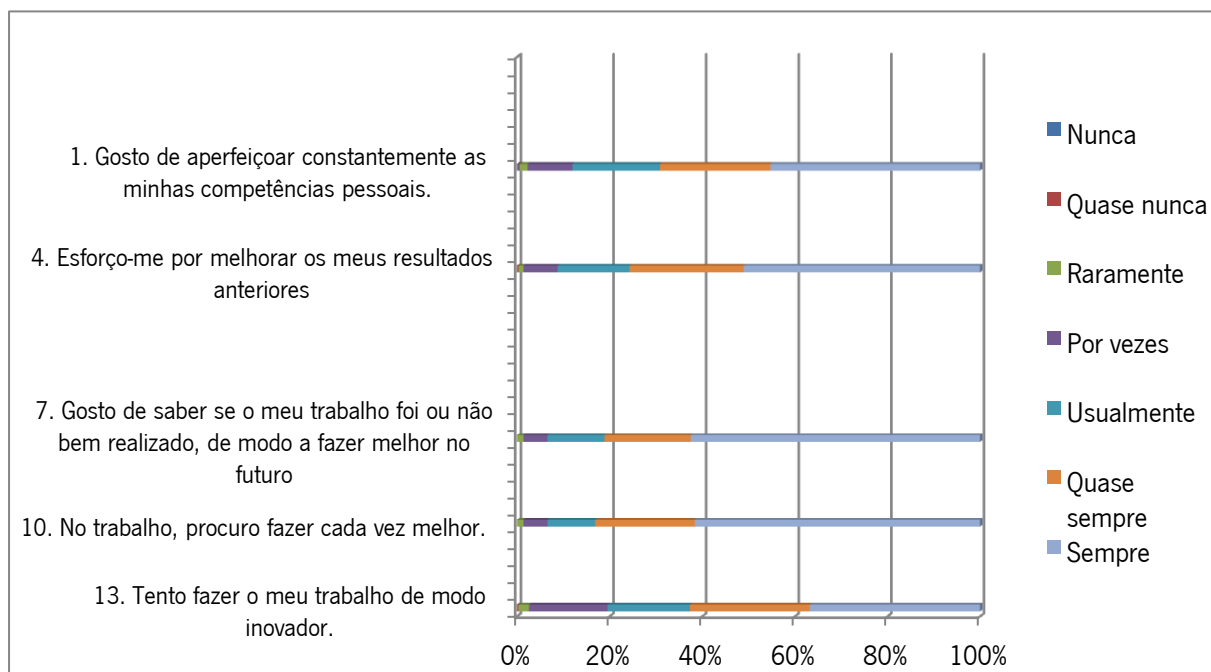
Alfas de Cronbach	Número de itens	
0,861	5	Sucesso
0,838	7	Afiliação
0,833	6	Poder

Os alfas, como podemos constatar, variam entre 0,833 e 0,861. Através da tabela, verificamos que o motivo de sucesso apresenta o valor mais elevado de alfa (0,861), seguido do motivo de afiliação com um alfa de 0,838. O motivo de poder revela um alfa menor, sendo de 0,833. Comparativamente ao estudo feito por Rego e Carvalho (2002), os referidos alfas de Cronbach revelam-se ligeiramente superiores, o que demonstra uma boa consistência interna e, conseqüentemente, uma boa fiabilidade da escala dos motivos.

A fim de perceber quais os perfis motivacionais presentes na amostra, procedemos à análise descritiva dos resultados obtidos através do questionário de medida dos “motivos de sucesso, afiliação e poder” desenvolvido por Rego e Carvalho (2001, 2002). O questionário em causa é constituído por 18 afirmações, que equivalem a diferentes tipos de motivação. Os inquiridos tinham ao seu dispor 7 opções de respostas, desde o item 1 “nunca” ao item 7 “sempre”.

Para cada tipo de motivação, realizamos a análise das respostas obtidas pelos participantes da amostra. No que concerne ao motivo de sucesso e de acordo com o gráfico 8, a resposta mais frequente foi “sempre”, sendo esta a opção utilizada para responder às 5 afirmações que integram este tipo de motivo.

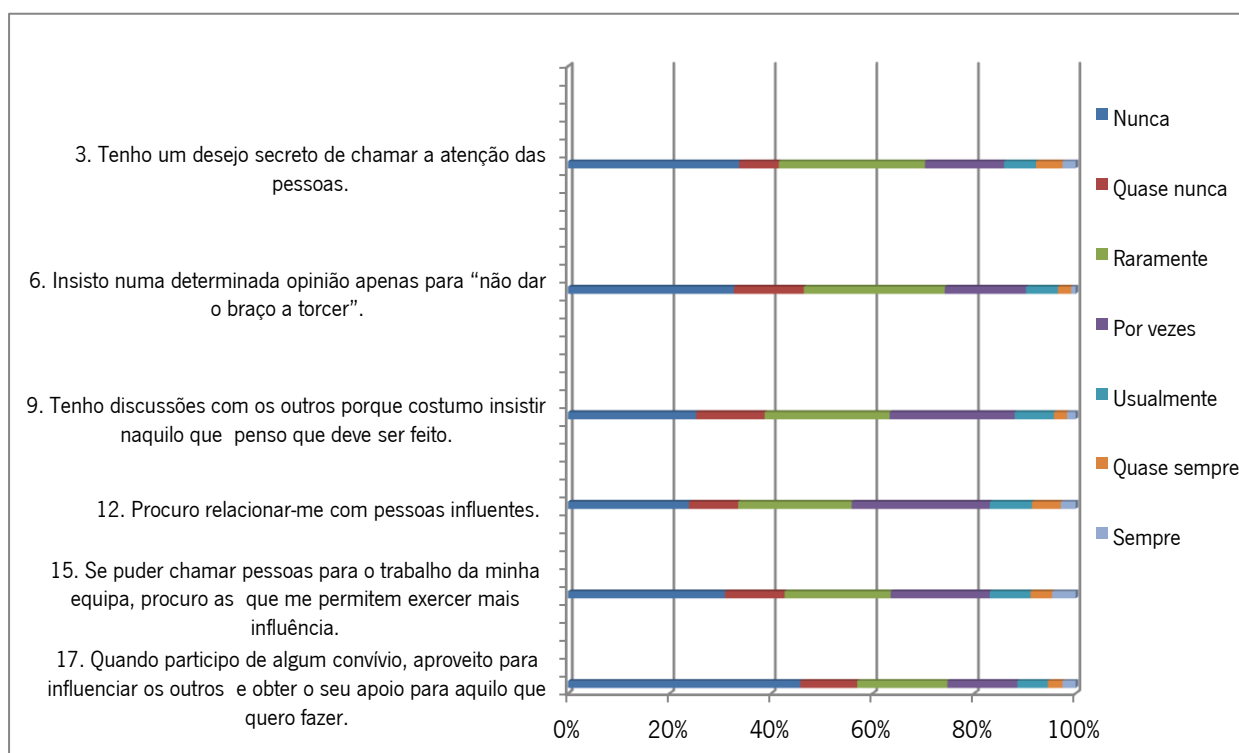
**Gráfico 8 –** Frequências relativas ao motivo de sucesso



Neste sentido refira-se que na dimensão relativa ao motivo de sucesso, a maioria dos funcionários afirmam ter experienciado os sentimentos relativos às 5 afirmações propostas, revelando uma grande tendência para a procura do sucesso. Cerca de 45,3% dos inquiridos gostam de melhorar sempre as suas competências pessoais (item 1). De igual modo, 51% dos inquiridos esforçam-se sempre por melhorar os seus resultados anteriores (item 4). Cerca de 62,5% dos indivíduos gostam de saber sempre se o seu trabalho foi ou não bem realizado, com vista a melhorar no futuro (item 7). Adicionalmente, pode afirmar-se que 61,6% dos indivíduos refere que se preocupa sempre em fazer cada vez melhor o seu trabalho (item 10). Por fim, e com uma percentagem mais ténue, cerca de 36,8% dos inquiridos tentam frequentemente fazer o seu trabalho de forma inovadora (item 13).

Das 6 afirmações que pertencem ao motivo de poder, a opção “nunca” foi a resposta mais frequente, à exceção do item 12 em que 27,2% (n=95) dos indivíduos responderam “por vezes” (Gráfico 9).

**Gráfico 9** – Frequências relativas do motivo de poder.

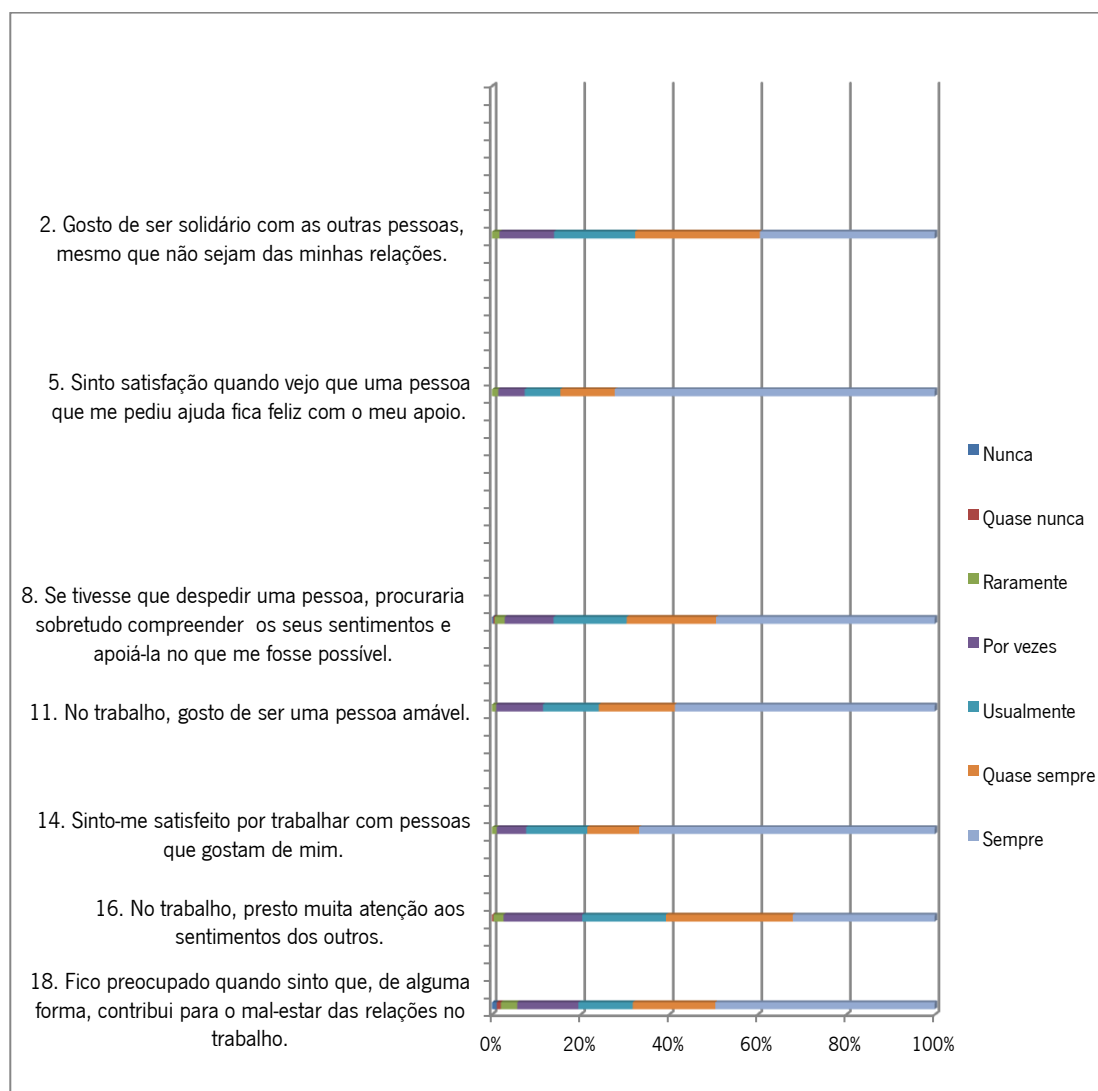


Assim, dos 6 itens respondidos a maioria dos indivíduos afirma nunca ter vivenciado as situações descritas nesta dimensão, denotando um baixo nível de poder. Deste modo, cerca de 33,7% dos funcionários de hotelaria afirma nunca querer chamar a atenção das outras pessoas (item 3). Dos indivíduos que cooperaram no estudo, 32,7% dizem nunca insistir numa

determinada ideia, apenas para “não dar o braço a torcer” (item 6). Cerca de 25,2% dos funcionários afirmam nunca discutir com os outros por insistirem naquilo que pensam (item 9). À exceção dos itens anteriores, em que os indivíduos optaram na sua maioria pela resposta 1 (nunca), cerca de 27,2% dos indivíduos considera que, por vezes, procuram relacionar-se com pessoas influentes (item 12). 30,9% dos inquiridos asseguram nunca chamar para a sua equipa de trabalho pessoas que sejam influenciáveis (item 15). Por último, cerca de 45,8% dos participantes afirmam nunca se terem aproveitado de um convívio para influenciar ou pedir apoio para conseguirem aquilo que desejam (item 17).

Por último e conforme o gráfico 10, no motivo de afiliação a maioria dos sujeitos optou por responder a opção 5 (sempre) às 7 questões pertencentes a este motivo.

**Gráfico 10 –** Frequências relativas do motivo afiliativo.





A amostra revela que grande parte dos indivíduos se identifica com as 7 situações descritas neste motivo, denunciando bons níveis de afiliação. Podemos ainda referir que 39,5% dos funcionários afirmam ser sempre solidários, mesmo que essa pessoa não seja das suas relações (item 2). Cerca de 72,2% dos sujeitos sentem sempre grande satisfação quando a pessoa que pediu ajuda fica feliz com o seu apoio (item 5). De igual modo, 49,4% dos inquiridos reconhecem que numa situação de despedimento procurariam sempre compreender os sentimentos e apoiar a pessoa que foi despedida (item 8). Dos participantes no estudo, 58,7% consideram-se sempre muito amáveis no local de trabalho (item 11). 66,8% dos funcionários afirmam sentir-se sempre muito satisfeitos por trabalhar com pessoas que gostam deles (item 14). No local de trabalho, 32,1% dos sujeitos estão sempre atentos aos sentimentos dos outros (item 16). Por último, 49,6% dos indivíduos sentem-se sempre muito preocupados quando se apercebem que contribuíram para o mal-estar das relações de trabalho (item 18).

Relativamente às médias, o motivo de sucesso varia entre 2 e 7, enquanto o de afiliação varia entre 4 e 7 e o de poder entre 1 e 7. Relativamente às médias por motivo, verifica-se que a média mais elevada pertence ao motivo de sucesso, com um valor de 6,13 (DP=0,86), seguindo-se o motivo de afiliação com um valor de 6,08 (DP=0,82) e o motivo de poder com uma média de 2,80 (DP=1,17). Os referidos resultados são apresentados na tabela seguinte:

**Tabela 10-** Min, Max, Média e Desvio padrão da escala de motivos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sucesso	2	7	6,13	0,86
Afiliação	4	7	6,08	0,82
Poder	1	7	2,80	1,17

O estudo exploratório feito por Rego, Tavares, Cunha e Cardoso (2005) aos estudantes do ensino superior revela que estes eram, tendencialmente, mais motivados para o sucesso (média=6) e menos para a afiliação (média=5.8) e para o poder (média=3.6). Também neste estudo, os funcionários da hotelaria parecem tendencialmente estar mais motivados para o sucesso e menos para a afiliação e para o poder. Todavia, lembre-se que existe uma grande dispersão nas médias obtidas em relação ao motivo de poder.

### 6.3. Análise Inferencial

Loureiro e Gameiro (2011, p.155) definem os testes de hipóteses como:

“um conjunto de técnicas de inferência estatística que avaliam a probabilidade de determinados desvios, diferenças, ou relações registadas nas distribuições observadas, serem devidos ao acaso amostral ou à existência real na população, tendo por base, obviamente, observações realizadas em amostras.”

Os testes de hipóteses utilizados neste trabalho foram os testes não paramétricos. As razões por optarmos por este tipo de testes relaciona-se com o facto de não se ter consigo obter uma normalidade e homogeneidade para a amostra, como veremos mais adiante. Segundo Maroco (2011) os testes não paramétricos são tradicionalmente utilizados nas ciências sociais e humanas, em alternativa aos testes paramétricos, quando a normalidade e a homogeneidade do estudo não se verificam. Assim, na área da psicologia, torna-se frequente a utilização de testes não paramétricos, uma vez que e, segundo Maroco (2011) nesta área as variáveis não são de todo normais, na medida em que os seres humanos não se comportam de modo aleatório.

Podemos ainda referir, que os testes não paramétricos permitem a utilização de cálculos simples, dados categóricos ou ordinais, possibilitam ainda, uma menor sensibilidade a erros de medida e uma maior eficiência do que os paramétricos, no caso em que não se aproximam da distribuição normal (Filho, Viola & Borges, 2010).

Para testar a normalidade da nossa amostra foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Este teste é usado para amostras grandes e para avaliar se um conjunto de observações pertence a uma população normal ou não (Lilliefors, 1967). Este teste é também utilizado no caso em que a média e a variância não são especificadas (Lilliefors, 1967). Deste modo, inicialmente foi testada a normalidade e as hipóteses relativas às estratégias de gestão de conflitos.

No nosso caso, e em relação aos profissionais da hotelaria da R.A.M., verifica-se que as estratégias de gestão de conflitos não se aproximam da distribuição normal, pelo que rejeitamos a hipótese nula ( $H_0$ : X tem distribuição normal) uma vez que o nosso  $p < 0,05$ . Segundo Maroco (2011) uma amostra aproxima-se da distribuição normal quando assume valores de significância superiores a 0,05 ( $p > 0,05$ ). Ao observarmos a tabela 11, verificamos que o nível de significância é inferior a 0,05, confirmando a inexistência de homogeneidade da nossa amostra.

**Tabela 11** – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov para a variável gestão de conflitos.

		Imposição	Acomodação	Compromisso	Evitamento	Integração
N		349	349	349	349	349
Parâmetros normais <sup>a,b</sup>	Média	2,55	4,09	4,01	4,04	3,92
	Erro Desvio	,913	,693	,697	,965	,769
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,150	,167	,104	,167	,154
	Positivo	,131	,157	,094	,159	,153
	Negativo	-,150	-,167	-,104	-,167	-,154
Estatística de teste		,150	,167	,104	,167	,154
Significância Sig. (2 extremidades)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

Testada a normalidade das estratégias de gestão de conflitos, verificamos agora as várias hipóteses de estudo relativas à escala dos conflitos.

No que concerne à variável sexo e para testar a Hipótese 1 (H1a: a estratégia de imposição será percebida de forma diferente em função do sexo dos profissionais; H1b: a estratégia de acomodação será percebida de forma diferente em função do sexo dos profissionais; H1c: a estratégia de compromisso será percebida de forma diferente em função do sexo dos profissionais; H1d: a estratégia de evitamento será percebida de forma diferente em função do sexo dos profissionais; H1e: a estratégia de integração será percebida de forma diferente em função do sexo dos profissionais) utilizamos o teste de Mann-Whitney. Este teste é utilizado para testar se duas amostras independentes são provenientes de uma mesma população ou de populações semelhantes (Filho, Viola & Borges, 2010). Adicionalmente e, segundo Lochida e Castro (2001) o teste de Mann-Whitney é um teste utilizado para um tipo de variável quantitativa não-normal, sendo também usado para a comparação de variáveis nominais.

**Tabela 12 – Teste de Mann-Whitney para o sexo/gestão conflitos**

	Feminino			Masculino			Z	Significância Sig. (2 extremidades)
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Imposição	2,6	0,9	2,5	2,5	0,9	2,5	-0,305	0,76
Acomodação	4,1	0,7	4,0	4,1	0,7	4,0	-0,59	0,55
Compromisso	4,0	0,7	4,0	4,0	0,7	4,0	-0,46	0,65
Evitamento	4,1	1,0	4,5	3,9	1,0	4,0	-1,57	0,12
Integração	3,9	0,8	4,0	3,9	0,8	4,0	-0,06	0,95

a. Variável de Agrupamento: Sexo do participante

Através da tabela 12, averiguamos que as cinco estratégias de gestão de conflitos não se relacionam com o sexo dos indivíduos, uma vez que assumem valores de p superiores a 0,05, pelo que, rejeitamos a H1, ou seja, a variável sexo não influencia as estratégias de gestão de conflitos.

No que concerne à idade e para testar a hipótese 2 (H2a: a estratégia de imposição será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais; H2b: a estratégia de acomodação será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais; H2c: a estratégia de compromisso será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais; H2d: a estratégia de evitamento será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais; H2e: a estratégia de integração será percecionada de forma diferente em função da idade dos profissionais), utilizamos o teste de Kruskal-Wallis que é usado para verificar se duas ou mais amostras provêm de uma mesma população ou de populações diferentes ou se a amostragem recolhida parte da mesma distribuição (Maroco, 2011, p.317). De acordo com Iochida e Castro (2001), o teste de Kruskal-Wallis é usado para comparar as variáveis ordinais ou não-normais para mais de dois grupos, sendo também considerado uma generalização do teste de Mann-Whitney.

**Tabela 13 – Teste de Kruskal-Wallis para a idade/gestão conflitos**

Idade	Imposição			Acomodação			Compromisso			Evitamento			Integração		
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana
Até aos 30 anos	2,9	1,1	3,0	3,9	0,7	4,0	3,8	0,7	3,7	3,8	0,9	4,0	3,8	0,8	3,5
30-39 anos	2,4	0,9	2,3	4,2	0,7	4,0	4,1	0,6	4,0	4,2	0,9	4,5	4,0	0,7	4,0
40-49 anos	2,6	0,8	2,5	4,0	0,6	4,0	4,0	0,7	4,0	4,1	0,9	4,0	3,9	0,7	4,0
50-59 anos	2,5	0,9	2,5	4,1	0,8	4,0	4,1	0,7	4,0	3,9	1,1	4,0	3,9	0,9	4,0
60-70 anos	2,5	0,9	2,5	3,9	0,6	4,0	4,0	0,8	4,0	4,1	0,8	4,5	3,8	0,7	4,0
Qui-quadrado	12,16			8,51			4,41			5,59			2,83		
Significância Sig	0,02			0,07			0,35			0,23			0,59		

Comparando as médias entre as diferentes faixas etárias e as cinco estratégias de gestão de conflitos e, à exceção da estratégia de imposição, verificamos que não existem grandes oscilações entre as médias, fazendo com que o nosso nível de significância seja superior a 0,05. Observando a tabela 13, verificamos que a estratégia de imposição assume valores de significância inferiores a 0,05, pelo que, aceitamos a hipótese H2a que refere existir diferenças significativas entre a variável idade e a estratégia de imposição. No entanto, tanto as estratégias de acomodação e compromisso como as de evitamento e integração, quando analisadas com a variável idade, assumem valores de significância superiores a 0,05, pelo que rejeitamos as hipóteses H2b, H2c, H2d e H2e.

No que concerne às habilitações literárias e para testar a Hipótese 3 (H3a: a estratégia de imposição correlaciona-se positivamente com as habilitações literárias dos profissionais; H3b: a estratégia de acomodação correlaciona-se positivamente com as habilitações literárias dos profissionais; a H3c: a estratégia de compromisso correlaciona-se positivamente com as habilitações literárias dos profissionais; a H3d: a estratégia de evitamento correlaciona-se positivamente com as habilitações literárias dos profissionais; e a H3e: a estratégia de integração correlaciona-se positivamente com as habilitações literárias dos profissionais), usamos o teste Kruskal-Wallis já utilizado anteriormente.

**Tabela 14**– Teste de Kruskal-Wallis para as habilitações literárias/gestão de conflitos

	Imposição			Acomodação			Compromisso			Evitamento			Integração		
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana
1º Ciclo Básico	2,4	0,9	2,5	3,9	0,9	4,0	4,0	0,8	3,7	3,9	1,2	4,0	4,0	0,8	4,0
2º Ciclo Básico	2,6	1,0	3,0	3,9	0,7	4,0	3,8	0,8	3,7	3,8	1,4	4,0	3,4	0,9	3,0
3º Ciclo Básico	2,6	1,0	3,0	3,9	0,7	4,0	3,9	0,7	4,0	4,0	0,9	4,0	3,8	0,7	4,0
Ensino Secundário	2,5	0,9	2,5	4,2	0,7	4,0	4,1	0,7	4,0	4,2	0,9	4,5	4,0	0,8	4,0
Bacharelato	2,3	0,8	2,5	3,8	0,5	4,0	4,2	0,5	4,2	3,8	0,8	3,8	3,9	0,7	4,0
Licenciatura	3,0	0,7	3,0	4,1	0,6	4,0	4,0	0,6	4,0	3,8	0,7	4,0	4,0	0,7	4,0
Mestrado	3,0	0,7	3,0	3,8	0,0	3,8	3,8	1,2	3,8	4,3	1,1	4,3	3,8	0,0	3,8
Outro	2,0	0,0	2,0	4,8	0,0	4,8	4,8	0,0	4,8	4,8	0,0	4,8	5,0	0,0	5,0
Qui-quadrado	6,021			13,760			9,526			14,209			17,914		
Significância Sig.	,537			,056			,217			,048			,012		

Passando à análise da tabela 14, verificamos que na estratégia de imposição ao apurarmos o valor de significância, conferimos que o valor de p é superior a 0,05 ( $p=0,537$ ), pelo que rejeitamos a H3a, isto é, não existe diferenças significativas entre a estratégia de imposição e as habilitações literárias. Relativamente à estratégia acomodativa vimos que o valor de significância assume valores superiores a 0,05 ( $p=0,056$ ), pelo que rejeitamos a H3b, ou seja, assumimos que as habilitações literárias não são um fator determinante na variável acomodação. No que concerne à estratégia de compromisso, verifica-se que o nível de significância atinge também valores superiores a 0,05 ( $p=0,217$ ), pelo que rejeitamos a H3c, ou seja, as habilitações académicas não influenciam a variável de compromisso. Já na estratégia de evitamento, verificamos alguma oscilação entre as médias, passando de um mínimo de 3,8 para um máximo de 4,8, confirmando a aceitação da H3d, uma vez que o nível de significância confere valores inferiores a 0,05 ( $p=0,048$ ). Quer isto dizer que existem diferenças significativas entre as habilitações literárias dos profissionais de hotelaria e a variável evitamento. Por fim, e relativamente à integração, as médias atingem um valor mínimo de 3,4 no 2º ciclo básico e um valor máximo de 5 na categoria de “outro”. Ainda na estratégia de integração e, a partir do valor de significância p, verificamos que este assume o valor de 0,012 ( $p<0,05$ ), pelo que aceitamos a H3e, ou seja, as habilitações são um fator determinante na estratégia de integração.

No que concerne ao tempo de serviço e para testar a hipótese 4 (H4a: a estratégia de imposição será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários; H4b: a estratégia de acomodação será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários; H4c: a estratégia de compromisso será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários e H4d: a estratégia de evitamento será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários; H4e: a estratégia de integração será percebida de forma diferente em função do tempo de exercício profissional dos funcionários), utilizamos o teste de Kruskal-Wallis.

**Tabela 15** -Teste de Kruskal-Wallis para o tempo de exercício profissional/gestão conflitos

	Tempo de exercício profissional									Qui- quadrado	Significância Sig.
	1-15			16-25			>25				
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Imposição	2,8	1,2	3,0	3,0	1,3	3,3	2,3	0,9	2,5	1,967	,374
Acomodação	4,2	0,7	4,0	4,2	0,8	4,3	3,4	0,9	3,5	5,007	,082
Compromisso	4,0	0,9	4,3	3,8	0,5	3,7	3,4	0,8	3,3	3,451	,178
Evitamento	4,0	1,1	4,3	3,9	1,0	3,8	3,6	0,9	3,5	1,215	,545
Integração	3,7	0,7	3,5	4,0	0,8	3,5	3,5	0,8	3,5	2,225	,329

Ao analisarmos a tabela 15, verificamos que as cinco estratégias de gestão de conflitos quando comparadas com a variável tempo de serviço assumem níveis de significância superior a 0,05, pelo que rejeitamos H4, quer isto dizer, que não existem diferenças significativas entre as estratégias de conflito e a variável tempo de exercício profissional.

Relativamente ao vínculo laboral e para testar a hipótese 5 (H5a: a estratégia de imposição correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais; a H5b: a estratégia de acomodação correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais; a H5c: a estratégia de compromisso correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais; a H5d: a estratégia de evitamento correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais e a H5e: a estratégia de integração correlaciona-se positivamente com o vínculo laboral dos profissionais), utilizamos o teste de Kruskal-Wallis.

**Tabela 16** - Teste de Kruskal-Wallis para o vínculo laboral/gestão de conflitos

	Vínculo laboral									Qui- quadrado	Significância Sig.
	Pertence ao Quadro			Contratado			Outro				
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Imposição	2,5	0,8	2,5	2,8	1,1	3,0	2,4	1,1	2,5	4,239	,120
Acomodação	4,1	0,7	4,0	4,0	0,8	4,0	4,0	0,6	4,0	2,982	,225
Compromisso	4,1	0,7	4,0	3,8	0,8	3,7	4,1	0,6	4,0	9,683	,008
Evitamento	4,1	1,0	4,0	3,9	1,0	4,0	4,5	0,7	4,5	5,774	,056
Integração	4,0	0,8	4,0	3,8	0,8	4,0	4,3	0,9	4,5	8,373	,015

Analisando os valores da tabela 16 verificamos que tanto a estratégia de imposição, como a de acomodação e evitamento, assumem níveis de significância superiores a 0,05 ( $p=0,120$  na imposição;  $p=0,225$  na acomodação;  $p=0,056$  no evitamento), pelo que rejeitamos a hipótese H5a, H5b e H5d. Assim sendo, constatamos que não existem diferenças significativas entre o vínculo laboral e as estratégias de imposição, acomodação e evitamento. Todavia, verificamos que a variável vínculo laboral é um fator determinante nas estratégias de compromisso e integração, pelo que aceitamos a H5c e H5e ( $p=0,08$  no compromisso;  $p=0,015$  na integração).

No que concerne à variável formação e para a testagem da hipótese 6 (H6a: a estratégia de imposição será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel; H6b: a estratégia de acomodação será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel; H6c: a estratégia de compromisso será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel; H6d: a estratégia de evitamento será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel; H6e: a estratégia de integração será percebida de forma diferente em função dos cursos de formação fornecidos pelo hotel), utilizamos o teste de Mann-Whitney.



**Tabela 17-** Teste de Mann-Whitney para a formação/gestão de conflitos

	Cursos de formação fornecidos						Z	Significância Sig. (2 extremidades)
	Sim			Não				
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Imposição	2,6	0,9	2,5	2,5	0,9	2,5	-,893	,372
Acomodação	4,1	0,7	4,0	4,2	0,6	4,0	-,702	,483
Compromisso	4,0	0,7	4,0	4,0	0,6	4,0	-,076	,939
Evitamento	4,0	0,9	4,0	4,0	1,0	4,5	-,069	,945
Integração	3,9	0,8	4,0	4,0	0,8	4,0	-,664	,507

Analisando os valores de significância da tabela 18, verificamos que todas as estratégias apresentam níveis de significância superiores a 0,05 ( $p=0,372$  na imposição;  $p=0,483$  na acomodação;  $p=0,939$  no compromisso;  $p=0,945$  no evitamento;  $p=0,507$  na integração), por isso, rejeitamos a H6, ou seja, a variável formação não influencia as cinco estratégias de gestão de conflitos.

No que concerne à função de chefia e para a testagem da hipótese 7 (H7a: a estratégia de imposição correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia; H7b: a estratégia de acomodação correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia; H7c: a estratégia de compromisso correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia; H7d: a estratégia de evitamento correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia e a H7e: a estratégia de integração correlaciona-se positivamente com os profissionais com função de chefia) utilizamos o teste de Mann-Whitney.

**Tabela 18 –** Teste de Mann-Whitney para a função de chefia/ gestão de conflitos

	Função de gestão ou chefia						Z	Significância Sig. (2 extremidades)
	Sim			Não				
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Imposição	2,5	0,8	2,5	2,6	1,0	2,5	-1,115	,265
Acomodação	4,3	0,6	4,0	4,0	0,7	4,0	-2,895	,004
Compromisso	4,2	0,6	4,3	3,9	0,7	4,0	-3,674	,000
Evitamento	4,0	1,0	4,0	4,0	1,0	4,0	-,016	,988
Integração	4,1	0,7	4,0	3,8	0,8	4,0	-3,431	,001

Examinando os valores de significância da tabela 18, verificamos que as estratégias de imposição e evitamento apresentam valores superiores a 0,05 ( $p=0,094$  na imposição;  $p=0,799$  no evitamento), pelo que rejeitamos a H7a e H7d. Ou seja, a função de chefia não influencia as estratégias de imposição e evitamento. No entanto, e de acordo com a mesma tabela, verificamos que as estratégias de acomodação, compromisso e integração apresentam valores de significância inferiores a 0,05 ( $p=0,04$  na acomodação;  $p=0,000$  no compromisso;  $p=0,001$  na integração). Assim, aceitamos as hipóteses H7b, H7c e H7e que referem que a variável função de chefia influencia as estratégias de acomodação, compromisso e integração.

De seguida testa-se a normalidade e as hipóteses relativas aos motivos de sucesso, poder e afiliação.

No nosso caso, e em relação aos profissionais da hotelaria da R.A.M., verifica-se que os motivos de afiliação, poder e sucesso não se aproximam da distribuição normal, pelo que rejeitamos a hipótese nula ( $H_0$ : X tem distribuição normal) uma vez que o nosso  $p < 0,05$ . Estes resultados foram obtidos aplicando o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov.

**Tabela 19** – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov para a variável motivação

		Afiliação	Poder	Sucesso
N		349	349	349
Parâmetros normais <sup>a,b</sup>	Média	6,0823	2,8013	6,13
	Erro Desvio	,81774	1,17121	,856
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,131	,077	,154
	Positivo	,131	,077	,154
	Negativo	-,131	-,062	-,142
Estatística de teste		,131	,077	,154
Significância Sig. (2 extremidades)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

Testada a normalidade dos motivos de afiliação, poder e sucesso, verificamos agora as várias hipóteses do estudo relativas aos mesmos motivos.

A testagem da hipótese 8 (H8a: o motivo de sucesso tende a ser diferente em função do sexo dos profissionais; H8b: o motivo de afiliação tende a ser diferente em função do sexo dos profissionais; H8c: o motivo de poder tende a ser diferente em função do sexo dos profissionais) foi feita com recurso ao teste de Mann-Whitney. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 20.

**Tabela 20 – Teste de Mann-Whitney para o sexo/motivação**

	Sexo do participante						Z	Significância Sig. (2 extremidades)
	Feminino			Masculino				
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Sucesso	6,2	0,8	6,4	6,0	0,9	6,2	-2,026	,043
Afiliação	6,1	0,8	6,3	6,0	0,9	6,1	-1,541	,123
Poder	2,7	1,2	2,5	3,0	1,1	2,8	-3,070	,002

a. Variável de agrupamento: Sexo do participante.

De acordo a tabela 20, conferimos que os motivos de sucesso e poder quando comparados com a variável sexo assumem valores inferiores a 0,05 ( $p=0,043$  no sucesso;  $p=0,002$  no poder), pelo que aceitamos as hipóteses H8a e H8c, ou seja, o sexo influencia os motivos de sucesso e poder. Por outro lado, o motivo de afiliação apresenta valores de significância ( $p=0,123$ ) que mostram a inexistência de uma relação entre a variável sexo e este tipo de motivo, pelo que rejeitamos a H8b. Atendendo às médias para cada sexo verificamos que o sexo feminino parece o que mais frequentemente se mostra no motivo de sucesso. Contrariamente e, no motivo de poder verificamos que o sexo masculino parece ser o que mais frequentemente se manifesta neste motivo.

Quanto à variável independente idade, e para testar a hipótese 9 (H9a: o motivo de sucesso será percecionado de forma diferente em função da idade dos profissionais; H9b: o motivo de afiliação será percecionado de forma diferente em função da idade dos profissionais; H9c: o motivo de poder será percecionado de forma diferente em função da idade dos profissionais) foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis.

**Tabela 21 – Teste de Kruskal-Wallis para a idade/motivação**

	Sucesso			Afiliação			Poder		
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana
Até aos 30 anos	5,9	1,1	6,0	5,9	1,0	6,1	2,8	1,3	2,5
30-39 anos	6,3	0,8	6,4	6,0	0,9	6,3	2,7	1,1	2,5
40-49 anos	6,1	0,8	6,2	6,2	0,7	6,3	2,8	1,2	2,7
50-59 anos	6,2	0,8	6,2	6,2	0,7	6,4	2,8	1,2	2,8
60-70 anos	5,9	0,9	5,8	5,9	0,8	6,1	3,2	1,4	3,3
Qui-quadrado	5,71			3,21			2,27		
Significância Sig.	0,22			0,52			0,69		

- Teste de Kruskal-Wallis
- Variável de agrupamento: Idade

De acordo com a tabela 21, tanto o motivo de sucesso como o de afiliação e poder apresentam valores de significância superiores a 0,05, pelo que rejeitamos a H9a, H9b e H9c, ou seja, não existem diferenças significativas no que diz respeito à idade para os três tipos de motivos considerados.

No que concerne às habilitações literárias e para testarmos a hipótese 10 (H10a: o motivo de sucesso será percecionado de forma diferente em função das habilitações literárias dos profissionais de hotelaria; H10b: o motivo de afiliação será percecionado de forma diferente em função das habilitações literárias dos profissionais de hotelaria; H10c: o motivo de poder será percecionado de forma diferente em função das habilitações literárias dos profissionais de hotelaria) recorreremos novamente ao teste de Kruskal-Wallis.

**Tabela 22 – Teste de Kruskal-Wallis para as habilitações literárias/motivação**

	Habilitações literárias								Estatística do teste <sup>a,b</sup>	
	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Outro	Qui-quadrado	Sig.
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média		
Sucesso	6,1	6,0	5,8	6,2	6,5	6,2	5,0	6,9	10,361	,169
Afiliação	6,0	5,8	6,0	6,2	6,1	5,9	5,4	6,6	10,755	,150
Poder	2,8	2,4	3,0	2,8	2,6	3,0	2,5	2,4	4,442	,728

- Teste de Kruskal-Wallis.
- Variável de agrupamento: Habilitações literárias.

De acordo com a tabela 22 verificamos que as habilitações literárias não influenciam as três variáveis motivacionais, uma vez que assumem valores de significância superiores a 0,05, pelo que rejeitamos a H10a, H10b e H10c.

Relativamente ao tempo de serviço e para testarmos a H11 (H11a: o motivo de sucesso tenderá a ser diferente em função do tempo de serviço dos profissionais de hotelaria; H11b: o motivo de afiliação tenderá a ser diferente em função do tempo de serviço dos profissionais de hotelaria; o motivo de poder tenderá a ser diferente em função do tempo de serviço dos profissionais de hotelaria) recorreremos mais uma vez ao teste de Kruskal-Wallis.

**Tabela 23 – Teste de Kruskal-Wallis para o tempo de exercício profissional/motivação**

	Tempo de exercício profissional									Estatística de teste <sup>ab</sup>	
	1-15			16-25			>25			Qui-quadrado	Significância Sig.
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Sucesso	6,2	1,1	6,4	5,8	1,0	5,9	5,0	1,3	5,2	5,806	,055
Afiliação	6,1	0,9	6,5	6,0	1,1	6,6	5,2	1,3	4,6	2,906	,234
Poder	2,5	1,2	2,3	3,4	1,6	3,3	2,9	1,6	2,3	2,677	,262

a. Teste de Kruskal-Wallis.

b. Variável de agrupamento: Tempo de exercício profissional.

De acordo com a tabela 23 verificamos que o tempo de exercício profissional não influencia os motivos de sucesso, afiliação e poder uma vez que os níveis de significância variam entre 0,055 e 0,262 ( $p > 0,05$ ).

No que concerne ao vínculo laboral e para testar a hipótese a hipótese 12 (H12a: o motivo de sucesso tenderá a ser diferente em função do vínculo organizacional dos profissionais de hotelaria; H12b: o motivo de afiliação tenderá a ser diferente em função do vínculo organizacional dos profissionais de hotelaria; e a H12c: o motivo de poder tenderá a ser diferente em função do vínculo organizacional dos profissionais de hotelaria) utilizamos o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

**Tabela 24 – Teste de Kruskal-Wallis para o vínculo laboral/motivação**

	Vínculo laboral									Estatísticas de teste <sup>ab</sup>	
	Pertence ao Quadro			Contratado			Outro			Qui-quadrado	Significância Sig.
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana		
Sucesso	6,2	0,8	6,4	5,9	1,0	6,2	6,6	0,5	6,8	7,329	,026
Afiliação	6,2	0,7	6,3	5,8	1,0	6,0	6,5	0,6	6,7	9,774	,008
Poder	2,8	1,2	2,7	2,6	1,1	2,3	3,0	1,5	3,3	2,907	,234

a. Teste de KruskalWallis.

b. Variável de agrupamento: Vínculo laboral.

Conforme os resultados apresentados na tabela 24, o vínculo laboral dos profissionais de hotelaria influencia tanto o motivo de sucesso como a de afiliação ( $p=0,026$  no sucesso;  $p=0,08$  na afiliação), quer isto dizer que aceitamos a H12a e H12b. Atendendo às médias para cada vínculo laboral, a categoria “outros” parece que mais frequentemente se manifesta com este tipo de motivos (afiliação e sucesso).

No que concerne à formação e para testarmos a hipótese 13 (H13a: o motivo de sucesso tenderá a ser diferente em função das oportunidades de formação dos profissionais de hotelaria; H13b: O motivo de afiliação tenderá a ser diferente em função das oportunidades de formação dos profissionais de hotelaria; H13c: O motivo de poder tenderá a ser diferente em função das oportunidades de formação dos profissionais de hotelaria) utilizamos o teste de Mann-Whitney.

**Tabela 25 – Teste de Mann-Whitney para a formação/motivação**

	Cursos de formação fornecidos						Estatística de teste <sup>a,b</sup>	
	Sim			Não				
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Z	Sig. (2 extremidades)
Sucesso	6,1	0,9	6,4	6,1	0,8	6,2	-,457	,648
Afiliação	6,1	0,8	6,3	6,0	0,9	6,3	-,689	,491
Poder	2,8	1,2	2,7	2,7	1,1	2,7	-,897	,370

a. Variável de agrupamento: Cursos de formação fornecidos.

A partir da tabela 25 verificamos que os cursos de formação fornecidos pela organização não influenciam os motivos de sucesso, afiliação e poder ( $p=0,648$  no sucesso;  $0,491$  na afiliação;  $0,370$  no poder), rejeitando-se assim a H13.

No que concerne à função de chefia e para testarmos a H14 (H14a: os profissionais com função de chefia tendem a perceber o motivo de sucesso de forma diferenciada; H14b: os profissionais com função de chefia tendem a perceber o motivo de afiliação de forma diferenciada; H14c: os profissionais com função de chefia tendem a perceber o motivo de poder de forma diferenciada) foi utilizado o teste de Mann-Whitney.

**Tabela 26 – Teste de Mann-Whitney para a função chefia/motivação**

	Função de gestão ou chefia						Estatística do teste <sup>a</sup>	
	Sim			Não				
	Média	Desvio padrão	Mediana	Média	Desvio padrão	Mediana	Z	Sig. (2 extremidades)
Sucesso	6,3	0,7	6,4	6,1	0,9	6,2	-1,632	,103
Afiliação	6,1	0,7	6,3	6,1	0,9	6,3	-,125	,901
Poder	2,9	1,1	2,8	2,8	1,2	2,5	-1,430	,153

a. Variável de agrupamento: Função de gestão ou chefia

Ao observarmos a tabela 26 conferimos que os níveis de significância variam entre um mínimo de 0,103 no sucesso e 0,901 na afiliação. Sendo todos os valores superiores a 0,05, rejeitamos a H14, ou seja, a função de chefia não influencia os três motivos de McClelland (1987).

Para a testagem da hipótese 15 (os profissionais de hotelaria tendem a correlacionar positivamente as estratégias de imposição, acomodação, compromisso, evitamento e integração com os motivos de sucesso, afiliação e poder) foi utilizado a correlação de Spearman. Esta correlação foi introduzida por Spearman (1904) e define-se como uma estatística que necessita obrigatoriamente de duas variáveis ordinais (X e Y). De acordo com Maroco (2011), Pestana e Gageiro (2002) o coeficiente de correlação de Spearman é um teste utilizado para medir o grau de intensidade entre as variáveis ordinais e que não implica que os dados recolhidos provenham de populações cuja normalidade seja verificada.

**Tabela 27 – Correlação de Spearman para a gestão conflitos/motivação**

			Imposição	Acomodação	Compromisso	Evitamento	Integração
rô de Spearman	Sucesso	Coeficiente de Correlação	-,099	,373	,458	,299	,390
		Sig. (2 extremidades)	,066	,000	,000	,000	,000
		N	349	349	349	349	349
	Afiliação	Coeficiente de Correlação	-,160	,405	,425	,321	,305
		Sig. (2 extremidades)	,003	,000	,000	,000	,000
		N	349	349	349	349	349
	Poder	Coeficiente de Correlação	,277	-,167	-,093	-,173	-,037
		Sig. (2 extremidades)	,000	,002	,082	,001	,490
		N	349	349	349	349	349

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A tabela 27 revela que o motivo de sucesso, à exceção da estratégia de imposição em que o coeficiente de correlação não atinge valores significativos, correlaciona-se positivamente com as estratégias de acomodação (coeficiente de correlação=0,373), compromisso (coeficiente de

correlação=0,458), evitamento (coeficiente de correlação=0,299) e integração (coeficiente de correlação=0,390). Ainda de referir que no motivo de sucesso os níveis de significância, à exceção da estratégia de imposição ( $p=0,066$ ), apresentam sempre valores inferiores a 0,05 pelo que afirmamos que o motivo de sucesso correlaciona-se positivamente com as estratégias de acomodação ( $p=0,000$ ), compromisso ( $p=0,000$ ), evitamento ( $p=0,000$ ) e integração ( $p=0,00$ ).

No motivo afiliativo referimos existir uma correlação negativa entre o motivo afiliativo e a estratégia de imposição (coeficiente de correlação= -0,160) e uma correlação positiva entre o motivo afiliativo e as estratégias de acomodação (coeficiente de correlação= 0,405), compromisso (coeficiente de correlação=0,425), evitamento (coeficiente de correlação= 0,321) e integração (coeficiente de correlação= 0,305). Adicionalmente, referimos que este motivo quando correlacionado com as estratégias de conflitos apresenta sempre níveis de significância inferiores a 0,05 (estratégia de imposição:  $p=0,03$ ; acomodação:  $p=0,000$ ; compromisso:  $p=0,000$ ; evitamento:  $p=0,000$  e integração:  $p=0,00$ ).

Por fim, e, relativamente ao motivo de poder, conferimos que este motivo se correlaciona positivamente com a estratégia de imposição (coeficiente de correlação=0,277) e negativamente com a estratégia de acomodação (coeficiente de correlação=-0,167) e evitamento (coeficiente de correlação=-0,173). Além disso, e para confirmar a correlação da estratégia de imposição, acomodação e evitamento com o motivo de poder, conferimos que os níveis de significância nas três estratégias de conflitos apresentam valores inferiores a 0,05 (imposição,  $p=0,00$ ; acomodação,  $p=0,002$  e evitamento,  $p=0,001$ ). Todavia, verificamos que o motivo de poder não se correlaciona com as estratégias de compromisso e integração (compromisso,  $p=0,082$  e integração,  $p=0,490$ ).



## Capítulo VII: Conclusões e Sugestões Futuras

### 7.1. Discussão dos Resultados

A presente investigação teve como público-alvo os profissionais de hotelaria da R.A.M e tem como principal objetivo relacionar a gestão de conflitos com a motivação, mais precisamente compreender a ligação entre as estratégias de gestão de conflitos (imposição, evitamento, compromisso, acomodação e integração) e os três motivos (poder, sucesso e afiliação) da teoria de David McClelland.

Primeiramente, para investigar qual a estratégia de gestão de conflito predominante na indústria hoteleira da Região distribuiu-se, junto dos profissionais um questionário referenciado por Jesuíno (2003 adaptado de Thomas, 1976) acerca das cinco estratégias de conflito já aplicado anteriormente na população portuguesa. Os resultados revelaram que, de um modo geral e numa escala de 1 a 5, os indivíduos utilizavam mais frequentemente a estratégia de acomodação e de evitamento (média de acomodação=4,09; média de evitamento=4,04), utilizando com menor frequência as estratégias de integração e imposição (média de integração=3,92; média de imposição=2,55).

Tanto na estratégia de acomodação como na de evitamento, os profissionais do ramo hoteleiro revelavam reduzida preocupação em satisfazer os seus próprios interesses. Também no estudo de Rego (1995) a estratégia de acomodação atingiu uma das médias mais elevadas face às restantes estratégias de conflitos. Por seu lado Popescu (2015), ao relacionar as três atitudes face à mudança (o fator pessoal, o racional e conservador) com as cinco estratégias de conflito no seu estudo, verificou que o fator conservador detinha maior percentagem na estratégia de evitamento e menor na estratégia de colaboração ou integração. McIntyre (2007) explica que os indivíduos utilizam, mais frequentemente, as estratégias de evitamento e acomodação pelo facto destes se mostrarem pouco recetivos ao diálogo, contribuindo para uma reduzida interação e participação no meio organizacional. Este mesmo facto pode ser melhorado através do aperfeiçoamento da qualidade de comunicação conseguida através do desenvolvimento de capacidades de expressão e de audição (Kiralp, Dincürek & Beidoglu 2009). Segundo os mesmos autores, o que frequentemente acontece é que os indivíduos estão mais preocupados em defender a sua teoria (através da argumentação) do que propriamente em ouvir a opinião do outro.

Em segundo lugar, e para analisar qual o tipo motivo mais presente na indústria hoteleira da região, utilizamos o questionário de Rego e Carvalho (2001, 2002) relativo aos motivos de sucesso, afiliação e poder já aplicados em estudos anteriores e à população portuguesa. (Rego & Leite, 2003; Rego, Tavares, Cunha & Cardoso, 2005).

Os resultados deste estudo revelaram que numa escala de 1 a 7, os indivíduos parecem estar mais motivados para o motivo de sucesso (média=6,13) e afiliação (média=6,08), denotando uma baixa tendência para o motivo de poder (média=2,80). De igual modo, o estudo de Rego (2000) detetou que os gestores dentro da organização demonstravam estar mais motivados para o sucesso denotando uma média de 5,6 e menos para a afiliação (média de afiliação= 5,5) e para o poder (média do poder=4,0). Também o estudo de Rego, Tavares, Cunha e Cardoso (2005) revelou que os indivíduos eram tendencialmente mais motivados para o motivo de sucesso do que para a afiliação e para o poder. Contrariamente, no estudo feito por Rego (1998) os indivíduos mostraram-se mais motivados para a afiliação (média=5,7) e menos para o sucesso (média=4,7) e poder (média=4,1).

Tanto a motivação como a gestão de conflitos dependem de aspetos sociodemográficos que compreendem as características pessoais e profissionais. Neste sentido, em primeiro lugar apresenta-se a discussão dos resultados dos testes de hipóteses relativas às estratégias de gestão de conflitos (imposição, acomodação, compromisso, evitamento e integração) e, posteriormente, a discussão dos resultados dos testes relativos à motivação (motivo de poder, sucesso e afiliação).

Os resultados do presente estudo revelaram que a variável sexo não é um fator determinante para as estratégias de gestão de conflitos (H1 rejeitada). Nicotera e Dorsey (2006, p.312) confirmam tal facto, afirmando que “os estilos de conflito não são impulsionados pelo sexo (...) a procura por diferenças de género em comunicação organizacional e em conflito particularmente têm pouca expectativa de produzir quaisquer resultados significativos”. Ainda Wall e Blum (1991) referem existir uma relação fraca e inconsistente entre a variável sexo e as estratégias de gestão de conflitos.

Já no que concerne à variável idade e à sua relação com as estratégias de conflito, e tendo em conta os resultados da presente investigação, verificamos que de um modo geral, a variável idade apresenta uma fraca relação com as estratégias de conflito, à exceção da estratégia de imposição que apresenta diferenças significativas nesta variável (H2a aceite; H2b;

H2c; H2d e H2e rejeitadas). Também Morrow e Wirth (1989) referem existir uma fraca relação entre a variável idade e as estratégias de gestão de conflitos.

Marques e Cunha (2004), ao analisarem os fatores determinantes da gestão de conflitos verificaram que os indivíduos com o ensino médio e superior utilizavam mais frequentemente as estratégias de imposição (ou dominação) e evitamento. Já Munduate, Ganaza e Alcaide (1993) aferiram que os indivíduos mais instruídos, quando se deparam com situações de conflitos, utilizam mais frequentemente as estratégias de integração e evitamento. Também a presente investigação revelou diferenças significativas entre as habilitações académicas dos profissionais de hotelaria e as estratégias de integração e evitamento (H3a rejeitada; H3b rejeitada; H3c rejeitada; H3d aceite; H3e aceite).

Não se verificaram diferenças significativas relativamente ao tempo de exercício profissional e às estratégias de gestão de conflitos (H4 rejeitada). No entanto, Marques e Cunha (2004) revelaram no seu estudo que os indivíduos com maior pontuação na estratégia de imposição (dominação) detinham entre 0 e 15 anos de serviço ou mais de 30 anos de serviço. Ao investigar o impacto do tempo de exercício profissional na eficácia da negociação, também Cunha (2003) verificou que esta se correlacionava positivamente com a variável tempo de serviço.

Os resultados revelaram ainda que o vínculo laboral dos profissionais de hotelaria da R.A.M. influencia apenas as estratégias de compromisso e integração, não existindo quaisquer diferenças significativas entre o vínculo e as estratégias de imposição, acomodação e evitamento (H5c e H5e aceites; H5a, H5b e H5d rejeitadas). Também o estudo feito por Misquita (referido por Rahim, 2001) revelou a existência de uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional e a estratégia integrativa, em que os superiores, ao gerirem o conflito de forma integrativa, incentivavam o profissional a comprometer-se mais com a organização. Pelo contrário, caso os superiores optassem por uma estratégia de evitamento ou imposição, o comprometimento do subordinado para com a organização diminuía (Rahim, 2001).

Neste trabalho não se verificaram diferenças significativas entre as estratégias de gestão de conflitos e a variável formação (H6 rejeitada). No entanto, McIntyre (2007) afirma que os gestores devem ter capacidades para gerir o conflito de forma eficaz fazendo uso de determinadas estratégias necessárias à resolução do conflito, sendo também importante estarem conscientes das suas dificuldades e limitações, procurando formação na área de gestão de conflitos. Segundo o mesmo autor, a formação é um elemento indispensável à organização,

uma vez que através de ações de formação feitas aos gestores e subordinados é possível aumentar a vantagem competitiva e rentabilidade organizacional.

Quanto ao impacto da função de chefia sobre a gestão de conflitos, verificamos que a função de chefia desempenhada pelos profissionais de hotelaria era um fator determinante para a utilização das estratégias de acomodação, compromisso e integração, não influenciando as estratégias de imposição e evitamento (H7a e H7d aceites; H7b, H7c e H7e rejeitadas). Contrariamente, Jesuíno (1992) revelou no seu estudo que os indivíduos com cargos de chefia dentro da organização mostravam-se mais motivados para o sucesso e tendiam a utilizar mais frequentemente a estratégia de imposição. Pelo contrário, os indivíduos detentores de baixo poder organizacional optavam pela utilização da estratégia de integração e evitamento.

De seguida, apresentam-se os resultados relativos às hipóteses que relacionam as variáveis sociodemográficas e os motivos de sucesso, poder e afiliação.

De acordo com o nosso estudo, podemos concluir que a variável sexo dos profissionais de hotelaria influencia os motivos de sucesso e poder, ao contrário do motivo de afiliação (H8a e H8c aceites; H8b rejeitada). Sendo o sexo uma variável influenciadora do motivo de sucesso e poder verificamos ainda que, enquanto o sexo feminino parece estar mais motivado para o motivo de sucesso, o sexo masculino parece estar mais motivado para o motivo de poder. Estes resultados vão de encontro ao estudo feito por Rego e Jesuíno (2002) que revelou que os indivíduos do sexo masculino tendem a utilizar mais frequentemente o motivo de poder, ao contrário do sexo feminino. Já Rego (2000) não encontrou quaisquer diferenças significativas entre a variável sexo e o motivo de poder e sucesso no entanto, os indivíduos do sexo feminino pareciam estar ligeiramente mais motivados para a afiliação quando comparados com o sexo masculino. Kukanja (2013), ao comparar a variável sexo com os fatores motivadores de dinheiro, desenvolvimento de carreira, formação, segurança, diversão e horário flexível, verificou que o sexo influencia o dinheiro e a diversão, sendo o dinheiro e a diversão mais importantes para os indivíduos do sexo feminino do que masculino. De algum modo, podemos apontar como hipóteses para esta diferença de resultados as diferenças culturais e de socialização de homens e mulheres que se mantem até aos dias de hoje (Amâncio, 2001).

Ao compararmos a variável idade com os motivos de sucesso, afiliação e poder dos profissionais verificamos que estes motivos não apresentam quaisquer diferenças significativas com a variável idade, isto é, a idade dos profissionais de hotelaria não influencia o facto de os indivíduos se orientarem mais para o motivo de sucesso, afiliação ou poder (H9 rejeitada). No

entanto, Luthans e Thomas (referido por Cunha et al, 2007) verificaram que a idade influencia a satisfação. Estes mesmos autores conferiram que os indivíduos mais satisfeitos são os de mais idade, uma vez que têm uma maior possibilidade de alcançar cargos de liderança que atribuem mais responsabilidades e possibilitam salários mais elevados, fazendo com que a realidade da vida profissional vá de encontro às expectativas dos funcionários.

Já as habilitações literárias dos profissionais de hotelaria da R.A.M. deste estudo não influenciam os motivos de poder, sucesso e afiliação (H10 rejeitada). No entanto, e segundo o estudo feito por Rego (2000), as habilitações literárias correlacionam-se inversamente com o motivo afiliativo, i.e., os indivíduos com menos formação tendem a ser mais afiliativos e vice-versa. Por seu turno, Rego, Tavares, Cunha e Cardoso (2005) afirmam que os mestrandos que ambicionam alcançar cargos de liderança e de prestígio parecem estar mais motivados para o sucesso e para o poder, do que os indivíduos com níveis de formação inferior. Isto é explicado pelo facto destes indivíduos, ao contrário do que acontecia anteriormente, investirem normalmente o seu próprio dinheiro e terem muitas das vezes de conciliar a sua vida pessoal e profissional. O facto de terem de suportar tais esforços e de prescindir, muitas das vezes da sua vida pessoal face à profissional faz com que se tornem mais competitivos e ambiciosos do que os indivíduos com formação inferior. Fabra e Camisón (2009) concluem que os indivíduos com formação superior e bacharelato se mostram menos satisfeitos do que os indivíduos com nível de formação equivalente ao ensino básico.

Ainda a partir do nosso estudo verificamos que o tempo de exercício profissional não influencia os motivos de sucesso, poder e afiliação dos profissionais (H11 rejeitada). Também Ronen (referido por Romão, 2011) revelou que o tempo de serviço não influencia a motivação no trabalho, uma vez que os indivíduos nos seus primeiros anos se revelam menos satisfeitos no trabalho, permanecendo assim durante algum tempo. No entanto, passado esse período, a satisfação dos indivíduos volta a crescer, aumentando, como consequência, as expectativas do trabalhador (Ronen, referido por Romão, 2011). Todavia, caso estas saiam frustradas o nível de satisfação volta a ser nulo.

Ao compararmos a variável vínculo laboral com os motivos de sucesso, afiliação e poder dos profissionais de hotelaria, verificamos que esta variável revela diferenças significativas no que concerne ao motivo de sucesso e afiliação (hipóteses H12a e H12b aceites). Tezergil, Köse e Karabay (2014) afirmam que os indivíduos com elevados níveis de autoestima, motivação e antiguidade mostram-se muito comprometidos com o trabalho. Segundo os mesmos autores,

uma das consequências dos elevados níveis de motivação e envolvimento no trabalho é a elevada *performance* dos profissionais, uma vez que os profissionais quando motivados e envolvidos revelam-se mais empenhados no seu local de trabalho.

Não se verificaram diferenças significativas entre a formação e os motivos de sucesso, afiliação e poder (H13 rejeitada). Segundo Lacerda e Abbad (2003) para que a formação influencie a motivação é importante que os formandos conheçam e percebam a importância dos programas “instrucionais” (proveitos conseguidos a partir destes). Contrariamente e, de acordo com os mesmos autores, os programas que não envolvam projetos futuros não permitem o alcance das metas desejadas, conduzindo à desmotivação. Para que os gestores da organização vão de encontro às necessidades dos seus formandos é importante perceber as necessidades destes, criando por exemplo, programas de formação contínua para que os formandos recebam permanentemente formação académica e profissional, importantes para a sua atividade profissional.

Já relativamente à função de chefia e à sua relação com os motivos de sucesso, poder e afiliação dos profissionais de hotelaria não se verificaram quaisquer diferenças significativas (H14 rejeitada). Contrariamente, os estudos feitos por Rego e Jesuíno (2002) e Rego (2000) verificaram que os indivíduos com licenciatura na área da gestão detinham maior tendência para o motivo de sucesso e poder face ao motivo afiliativo.

Por fim, procedemos à discussão da hipótese central (H15) deste trabalho que refere que os profissionais de hotelaria tendem a correlacionar positivamente as estratégias de imposição, acomodação, compromisso, evitamento e integração com os motivos de sucesso, afiliação e poder.

O presente estudo revelou que o motivo de sucesso correlaciona-se com as estratégias de acomodação, compromisso, evitamento e integração, não denotando quaisquer diferenças significativas no que concerne à estratégia de imposição. Igualmente, o estudo feito por Bell e Blakeney (1977) revelou que a necessidade de sucesso se correlaciona positivamente com a integração (necessidade de confrontar).

Já no que concerne ao motivo afiliativo e, de acordo com o nosso estudo, verificamos que este motivo se correlacionava negativamente com a estratégia de imposição e positivamente com a estratégia de acomodação, compromisso, evitamento e integração. Do mesmo modo, o estudo feito por Schneer e Chanin (1987) revelou que a necessidade de afiliação se correlaciona positivamente com a estratégia de acomodação e negativamente com a estratégia de imposição.

Levanta-se a hipótese de que a afiliação se correlacione negativamente com a imposição pelo facto de os indivíduos com maiores capacidades sociais e afetivas, quando se deparam com uma situação de conflito, evitam utilizar o meio competitivo como forma de resolução dos seus problemas, uma vez que um dos objetivos dos indivíduos afiliativos é a manutenção dos laços afetivos e a coesão do grupo de trabalho.

Por último, os resultados revelaram que o motivo de poder correlaciona-se positivamente com a estratégia de imposição e negativamente com a estratégia de acomodação e evitamento, não se verificando qualquer relação entre o motivo de poder e as estratégias de compromisso e integração. Também Bell e Blakeney (1977) declararam que os indivíduos mais motivados para o poder utilizavam como forma de resolução dos seus conflitos a estratégia de imposição. Neste sentido, e de acordo com os mesmos autores, o motivo de poder correlaciona-se positivamente com as estratégias que envolvem a obrigação de forçar o outro a concordar com a sua opinião (estratégia de imposição) e negativamente com as estratégias que envolvem ligeireza na resolução de conflitos (estratégias de acomodação e evitamento). De algum modo, podemos apontar como hipóteses explicativas para esta relação entre o motivo de poder e a estratégia de imposição pelo facto, de os indivíduos que gostam de influenciar os outros utilizarem todos os meios possíveis para alcançar os objetivos desejados, implorando e obrigando o outro a satisfazer as suas necessidades.

## **7.2. Considerações finais**

O principal objetivo deste trabalho foi o de relacionar as estratégias de gestão de conflitos com as motivações dos profissionais de hotelaria. Para isso, recorreremos às estratégias de evitamento, imposição, integração, acomodação e compromisso e à teoria de David McClelland que distingue três tipos de motivos distintos: os motivos de sucesso, afiliação e poder.

O estudo foi feito com base na metodologia quantitativa. Assim, e de forma a melhor compreender quais as estratégias de gestão de conflitos e motivos predominantes na indústria hoteleira da Região da Madeira utilizamos o questionário referenciado por Jesuíno (2003 adaptado de Thomas, 1976) e o questionário de Rego e Carvalho (2001, 2002), já validados anteriormente.

O estudo em causa contribuiu, assim para uma melhor compreensão desta realidade organizacional (conflito e motivação) dos profissionais de hotelaria que exercem a sua atividade

profissional na indústria hoteleira da Madeira. Os resultados expressam que nem todas as estratégias de conflito (estratégia de evitamento, imposição, integração, compromisso e acomodação) se correlacionam com todas as motivações dos profissionais de hotelaria (motivo de sucesso, poder e afiliação). Mais concretamente, verificamos que o motivo de sucesso se correlaciona positivamente com as estratégias de acomodação, compromisso, evitamento e integração, revelando a inexistência de relação com a estratégia de imposição. O motivo de afiliação correlaciona-se negativamente com a estratégia de imposição e positivamente com a estratégia de acomodação, compromisso, evitamento e integração. Já no que concerne ao motivo de poder, verificamos que este se correlaciona positivamente com a estratégia de imposição e negativamente com a estratégia de acomodação e evitamento, revelando a inexistência de relação com as estratégias de compromisso e integração.

Ainda ao analisarmos as estratégias de gestão de conflitos, verificamos que a acomodação detinha uma maior média face às restantes estratégias. Tal pode ser justificado pelo facto das pessoas denotarem pouco à vontade para participar, limitando assim a intervenção no seio organizacional. Desta forma, e de modo a que os profissionais passem a ter uma voz mais activa na organização é importante melhorar a comunicação dos membros organizacionais. Melhorar a comunicação interna permite esclarecer equívocos e possíveis dúvidas que poderão surgir sobre determinados assuntos. Para isso, sugere-se que a gestão de recursos humanos da hotelaria se preocupe em organizar mais reuniões de trabalho.

O aumento da gestão participativa no interior das unidades hoteleiras, permitiria o aumento da satisfação no trabalho (Kim, Spence-Laschinger & Finegan referido por Shagholi, Abdolmalki & Moayedi, 2011), um melhor cumprimento dos objetivos, uma melhor e eficiente tomada de decisão (Hargreaves & Hopkins, Likert referido por Shagholi, Abdolmalki & Moayedi, 2011), uma maior responsabilidade social no seio organizacional (Eisenberger et al referido por Shagholi, Abdolmalki & Moayedi, 2011), uma melhor gestão de pessoas (Ospina & Yaroni referido por Shagholi, Abdolmalki & Moayedi, 2011) e conseqüente gestão de conflitos e por fim, um aumento da *performance* organizacional (Lau Lim & Ming referido por Shagholi, Abdolmalki & Moayedi, 2011). O aumento da gestão participativa permitiria ainda uma maior partilha de informação conseguida através de uma maior abertura comunicacional e autoridade mais permissiva e uma maior autonomia de poder no local de trabalho (Wood et al. referido por Shagholi, Abdolmalki & Moayedi, 2011).



Para além destas conclusões, foi possível retirar outras conclusões relativas às variáveis sociodemográficas e à sua relação com a gestão de conflitos. Concluímos que a variável sexo não influencia as estratégias de gestão de conflitos, no entanto podemos afirmar que, no que concerne à variável idade, esta influencia a estratégia de imposição. Relativamente às habilitações literárias verificamos que estas influenciam as estratégias de evitamento e integração utilizadas pelos profissionais de hotelaria. Já no que concerne ao tempo de exercício profissional e à formação dos profissionais verificamos que estes não são um factor determinante para as estratégias de evitamento, acomodação, imposição, integração e compromisso. Verificaram-se ainda diferenças significativas entre o vínculo laboral e as estratégias de compromisso e integração. Por último, confirmámos que a função de chefia influencia as estratégias de acomodação, compromisso e integração dos profissionais.

Também neste estudo tentamos perceber qual a relação das variáveis sociodemográficas com os motivos de sucesso, poder e afiliação. Verificamos que a variável sexo influencia os motivos de sucesso e poder dos profissionais de hotelaria, não existindo quaisquer diferenças significativas entre a variável sexo e o motivo de afiliação. Já no que concerne às variáveis de idade, habilitações académicas, tempo de exercício profissional, formação e função de chefia verificamos que estas não influenciam os motivos de sucesso, afiliação e poder. Relativamente ao vínculo laboral, o estudo revelou que este é um factor determinante para os profissionais de hotelaria que parecem estar mais motivados para o sucesso e a afiliação.

O presente estudo contribuiu para aprofundar e perceber a importância de uma boa gestão de conflitos e a motivação dos profissionais de hotelaria. Neste sentido, tentamos transmitir alguns conhecimentos básicos acerca das estratégias de conflitos importantes para a eficácia da gestão de problemas em contexto organizacional, assim como compreender quais as principais motivações dos profissionais. O estudo aqui presente apresenta também algumas limitações que podem condicionar os resultados.

Uma das limitações do estudo é o facto de esta investigação não ser generalizável a outros casos, por ser um tema muito específico, mas também por se tratar de uma amostra de conveniência em que os inquiridos são escolhidos conforme a sua disponibilidade e adesão. Uma outra dificuldade encontrada na investigação foi a falta de adesão por parte de alguns estabelecimentos hoteleiros o que dificultou a recolha dos dados, sendo necessário o dispêndio de mais tempo para entrar em contacto com outros possíveis estabelecimentos. Como visto

anteriormente, a amostra é constituída essencialmente por indivíduos que não possuem cargos de chefia ou liderança, constituindo um obstáculo para a investigação, visto que um dos objetivos do trabalho era estudar o impacto da função de chefia na gestão de conflitos e na motivação. Para uma melhor compreensão deste fenómeno podíamos utilizar outro tipo de metodologia da investigação como é o caso da entrevista.

Quanto a sugestões para futuras investigações, acredita-se que seja útil, como referido anteriormente, apostar num estudo não só quantitativo mas também qualitativo, permitindo responder a todas as questões alusivas ao tema. Uma outra sugestão seria estudar em que medida as personalidades dos colaboradores afetam a relação entre a gestão de conflitos e a motivação. Outra sugestão seria relacionar a temática da gestão de conflitos com uma outra teoria da motivação de processo, como por exemplo a teoria das expectativas de Vroom.

Recomenda-se, ainda, que os estudos sobre as estratégias de gestão de conflitos e a motivação sejam mais explorados pelas organizações de forma a minimizar os efeitos negativos do conflito e permitir um ambiente mais estável e tranquilo, propício à motivação dos profissionais. Para isso, as organizações, de um modo geral devem investir mais na formação dos seus profissionais na área de gestão de conflitos, aumentando as suas competências sociais e afetivas.

Sendo a área da hotelaria muito ampla seria também interessante para futuras investigações comparar este estudo com outros semelhantes mas com os profissionais que possuem apenas cargos de chefia ou de prestígio. O foco nos profissionais com função de chefia permitiria perceber de que forma os superiores lidam com o conflito e compreender quais as principais motivações dos mesmos.

Sugere-se, ainda, para futuras investigações estudar a temática do conflito e da motivação das unidades hoteleiras pertencentes apenas à categoria de quatro estrelas que detém um serviço mais personalizado e qualificado do que os hotéis pertencentes às categorias de uma, duas e três estrelas.

Seria igualmente enriquecedor analisar a correlação de outras características sociodemográficas com as estratégias de conflito e motivação, por exemplo estado civil e a carga de horários.

Sendo a área da hotelaria uma área muito vasta, seria também importante comparar o presente estudo, feito apenas a partir de estabelecimentos hoteleiros pertencentes à categoria de

hotel com estabelecimentos pertencentes às categorias de pensões, estalagens e apartamentos turísticos.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados utilizados, estes poderiam ainda ser aperfeiçoados através da análise fatorial, de forma a visualizar melhor os dados e obter uma maior facilidade na interpretação dos mesmos.

Em modo de conclusão, reforça-se a importância do contínuo estudo desta temática. Todas as instituições devem assumir a importância da gestão do conflito e da motivação dos seus profissionais. Apesar de algumas instituições associarem o termo conflito a algo nocivo, o conflito é algo inevitável numa organização. Deste modo, torna-se importante saber gerí-lo de modo a estabilizar e a criar um ambiente propício à harmonia e motivação dos seus profissionais.

## Referências Bibliográficas:

- Alves, E., Dacoreggio, M., Becker, F. & Teixeira, G. (2008). *Metodologia: construção de uma proposta científica* (Ed. 1ª). Curitiba: Editora Camões.
- Amâncio, L. (2001). O género na psicologia: uma história de desencontros e ruturas, *Psicologia*, Vol. XV (1), pp. 9-26.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336-355.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação* (Ed. 1ª). Lisboa: Sílabo.
- Bell, E. & Blakeney, R. (1977). Personality correlates of conflict resolution modes. *Human relations*, 30, 849-857.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de ciências sociais e políticas.
- Bipp, T. & Dam, K. V. (2014). Extending hierarchical achievement motivation models: The role of motivational needs for achievement goals and academic performance. *Personality and Individual Differences*, 64, 157–162.
- Bruce, A. & Pepitone, J. (2002). *Motivar os empregados*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Bussad, W. & Morettin, P. (2002). *Estatística Básica* (Ed. 5ª). São Paulo: Saraiva
- Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos : contextos, processos e técnica*. Lisboa: RH Editora.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*. Emerald Group Publishing Limited, 36 (3), 356-377.

- Castelli, G. (1992). *Administração hoteleira* (3ª Ed.). Caxias do Sul: Editora Universidade de Caxias do Sul. P- 37.
- Cavalcanti, A. (2006). *O Gestor e o seu papel na Gestão de Conflitos: um estudo de caso em empresa Varejo de Vestuário masculino*. Tese de Mestrado em Administração e Pesquisas de Administração. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração RH*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos* (Ed. 5ª). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus
- Chinyowa, K. (2013). Exploring Conflict-Management Strategies through Applied Drama: A Wits University Case Study. In Barnes, H. (ed.). *Arts Activism, Education and Therapies: Transforming Communities across Africa*, 44, 39 – 54.
- Chispino, A. (2007). *Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação*. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ*, 15 (54), 11-28.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Coutinho, P. (2008). Estudos correlacionais em educação: potencialidades e limitações. *Psicologia Educação e Cultura*, XII (1), 143-169.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação* (Ed. 1ª). Porto: Editoras Asa.

- Cunha (2003). Algumas reflexões sobre eficácia em negociação: resultados de um estudo experimental. *IV Congresso Português de Sociologia*.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha R. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (Ed.1ª). Porto: Editoras Asa.
- Deci, E. L. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dessler, G. (2004). *Human Resource Management* (Ed. 10ª). Prentice Hall
- Dickson, R., Ford, R. C. & Upchurch, R. (2005). A case study in hotel organizational alignment. *The International Journal of Hospitality Management*, 25, 463-477.
- Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Revista Científica Nacional*, 38 (1), 103-119.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. L. & Miguez, J. (2007). (RE)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 21 (2), 183-205.
- Direção Regional de Estatística (2014). “Indicadores estatísticos”. No site: <http://estatistica.gov-madeira.pt>, no dia 5 de Novembro de 2014.
- Dune, M. J. (1989). Sex differences in styles of conflict management. *Psychological Reports*, 65, 1033–1034.
- Enz, Cathy A. (2001). What Keeps You Up at Night? Key Issues of Concern for Lodging Managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42( 2), 38-45.

- Fabra, M. & Camisón, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case. *Economics of Education Review*, 28(5), 600-610.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Filho, J. P., Viola, D. N. & Borges, G. (2010). *Uso do teste de aleatorização para comparar dois grupos considerando o teste não-paramétrico. Simpósio Nacional*. Departamento de Estatística, Universidade Federal da Bahia.
- Fortin, M. (2000). *O processo de Investigação: Da conceção à realização* (Ed. 2ª). Loures: Lusociência.
- França, C. B. & Lourenço, P. R. (2010). Diversidade e conflito intragrupal no trabalho: um estudo empírico em Portugal. *Revista de Administração Mackenzie*, 11 (3), 130-158.
- Freeman, B. (1994). Power motivation and youth: An analysis of troubled students and student leaders. *Journal of Counseling and Development*, 72 (6), p.661-671.
- Freire, J. (1942). *Sociologia do trabalho: uma introdução* (Ed.2ª). Porto: Edições Afrontamento.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (Ed. 3ª). Lisboa: Epistemologia e Sociedade.
- Galhanas, Carla R. G. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Tese de Mestrado em Ciências Empresárias. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Goel, D. (2012). Exploring the Predictive Power of Demographic Factors on Conflict Management Styles of Individuals: A study of Moserbaer Photovoltaic Ltd. *Drishtikon Management Journal*, 3 (1), 76-97.
- Gottfried, A. E., Fleming, J. M. & Gottfried, A. W. (2001). Continuity of academic intrinsic motivation from childhood through late adolescence: a longitudinal study. *Journal of Educational Psychology*, 93 (1), 3-13.
- Hayes, B. E. (1998). *Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Instituto Nacional de Estatística (2014<sup>a</sup>). *"Estatísticas do Emprego"*. No site: ine.pt.
- Instituto Nacional de Estatística (2014<sup>b</sup>). *Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por NUTS II e por Tipologias*. No site: <http://www.turismodeportugal.pt>, no dia 15 de Novembro de 2014.
- lochida L. C. & Castro A. A. (2001). Projeto de pesquisa (Parte VIII – método estatístico / análise estatística). In: Castro AA. *Planejamento da Pesquisa*. São Paulo: ACC.
- Jesuino (1992). *A negociação- Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora.
- Jesuino, J. C. (2003). *A negociação: Estratégias e Táticas*. Lisboa, Texto Editora.
- Jesus, S. N. (2000). Motivação e formação de professores. *Revista Lusófona de Educação*, p.205-208.
- Karakus, M. & Savas, A. C. (2012). The Effects of Parental Involvement, Trust in Parents, Trust In Students and Pupil Control Ideology on Conflict Management Strategies of Early Childhood Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 2977-2985.



- Kaushal, R. & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603.
- Kiralp Y., S. Dincyürek & M. Beidoglu (2009). Determining the conflict resolution strategies of university students. *Procedia-Social and Behavioral*, 1 (1), 1205-1214.
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kolb, D. & Putman, L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Kukanja, M. (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and Hospitality Management*, 19 (1), 97-107.
- Lacerda, E. & Abbad (2003). Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais como suas Predictoras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 77-96.
- Lobos, J. A. (1978). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Loureiro, L. & Gameiro, M. (2011). Interpretação crítica dos resultados estatísticos: para lá da significância estatística. *Revista de Enfermagem Referência*, 3 (3), 151-162.
- Marconi, M & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ªEd.). São Paulo: Atlas.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Marôco (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª Ed.). Pero Pinheiro: Report Number

- Marques, L. & Cunha, P. (2004). Estilos de gestão de conflitos em contexto escolar: Análise de algumas variáveis relevantes. *Atas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia – Sociedades Contemporâneas – Reflexividade e Acção*.
- McAdams, D. P. (1992). The five-factor model in personality: A critical appraisal. *Journal of Personality, 60*, 329-361.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 1*, 389-392.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation* (2ª Ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica, 2* (xxv), 295-305.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behaviour: essential theories of motivation and leadership*. Oxon and New York: Routledge.
- Morberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management, 12*(1), 47-68.
- Morrow, P. C. e Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior, 34*, 40-56.
- Moscovici, F. (2001). *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo* (Ed. 10ª). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Munduate, L, Ganaza, J & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), 47-68.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nath, R. & Raheja, R. (2001). Competencies in hospitality industry, *Journal of Services Research*, 1(1), 25-33.
- Neves, A. (1998). *Motivação para o trabalho* (Ed. 1ª). Lisboa: RH Editora.
- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and Tourism Industries*. Oxford: Elsevier.
- Nicotera, A. & Dorsey, L. (2006). Individual and interactive processes in organizational conflict. In Oetzel.J & Ting-Toomey. *The SAGE handbook of conflict communication: Integrating Theory, Research, and Practice*. P. 293-327
- Noltemeyer, A., Bush, K., Patton, J. & Bergen, D. (2012). The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory. *Children and Youth Services Review*, 34, 1862-1867.
- Perez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-Universidade de São Paulo*, 1 (2), 127-140.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2002). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.
- Popescu, A. M. (2015). Prescriptive Models of Intervention Strategy Choice of Manager in the Resolution of Conflict Moods, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 197-202.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z (1986). *Social conflict, Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.

- Quiivy, R. & Campenhoudt, L., V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3ª Ed.). London: Quorum Books.
- Rego (1995). *O modelo Motivacional de McClelland – uma aplicação*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: ISCTE
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder - desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise psicológica*, 3 (XVIII), 335-344.
- Rego, A. & Carvalho, T. (2001). The achievement, affiliation and power motives: a confirmatory study of the three factor-model. *Journal of Applied Psychology (Angewandte Psychologie)*, 3 (4), 89-104.
- Rego, A. & Carvalho T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder-evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18 (1), 17-26.
- Rego, A. & Jesuíno, J. (2002). *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Instituto superior de Psicologia Aplicada, 8 (1): 83-97.
- Rego, A. & Leite, E. (2003). Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia* 8 (1), 185-191
- Rego, A., Tavares, A. I., Cunha, M. P. & Cardoso, C. C. (2005). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: perfis motivacionais de estudantes de graduação e pós-graduação e sua relação com níveis remuneratórios. *Psicologia reflexão e crítica*, 18 (2), 225-236.
- Renwick, P. A. (1975). Perception and management of superior-subordinate conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 444-456.
- Robbins, P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

- Robinson, J. (2000). *Dominar a Motivação*. Queluz de Baixo: Expansão Livros.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Romão, P. C. (2011). *A satisfação laboral e a perceção da qualidade dos serviços prestados: o estudo de caso de uma autarquia*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Brasil: Bookman.
- Schneer, J. A., & Chanin, M. N. (1987). Manifest needs as personality predispositions to conflict-handling behavior. *Human Relations*, 40(9), 575–590.
- Shagholi, Abdolmalki & Abdolmalki (2011). New Approach in Participatory Management, Concepts and Applications, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 251-255.
- Simpson, C. (1998). *Coping through conflict resolution and peer mediation*. Nova Iorque: Skills Library.
- Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201-293.
- Spinelli, M. A. & Canavos, G.C. (2000). Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6) 29-33.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.

- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80, 217-222.
- Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 33-54.
- Taraboulsi, F. (2003). *Administração de hotelaria hospitalar*. São Paulo: Editora Atlas.
- Tezergil, S. A., Köse, A. & Karabay, M. E. (2014). Investigating the Effect of Trust, Work-Involvement, Motivation and Demographic Variables on Organizational Commitment: Evidence From it Industry. *International Journal of Business and Management*, 9 (12), 1833-8119.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizations Behavior*, 13 (3), 265-274.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28.
- Turismo de Portugal (2007). Site: [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)
- Urošević, S. & Milijić, N (2012). *Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation*. 45 (4) 174-182.
- Wagner & Hollenbeck (2002). *Comportamento Organizacional*. Editora: Saraiva.
- Wall, J. A., Blum, M. E. (1991). Negotiation, *Journal of Management*, 17, 273-303.
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 8, 751-77.
- Wegner, Bohnacker, Mempel, Teubel & Schüler (2014). Explicit and implicit affiliation motives predict verbal and nonverbal social behavior in sports competition. *Psychology of Sport and Exercise*, 15, 588-595

## Anexo I: Pedido de Autorização para Aplicação do Questionário

Rubina Patrícia Martins de Sousa

Travessa dos Loureiros nº 4 C

9125-112 Caniço

Exm<sup>o</sup>. Diretor

Sou Licenciada em Gestão pela Universidade da Madeira e estou a fazer o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho. A dissertação de mestrado será desenvolvida ao longo do corrente ano letivo e será orientada pela Professora Doutora Emília Fernandes.

A investigação que me proponho fazer tem como tema a “Gestão de Conflito e a Motivação dos Profissionais da Hotelaria”, tendo como principal objetivo a caracterização e resolução dos vários tipos de conflito, bem como, a compreensão das principais motivações dos profissionais da hotelaria.

Assim, venho por este meio solicitar a vossa colaboração na minha investigação, através do preenchimento de questionários, garantindo a confidencialidade e privacidade dos mesmos. Os resultados dos questionários serão apresentados de forma agregada. Estes serão disponibilizados posteriormente para possível consulta.

O vosso contributo é fundamental para este estudo e sem esse contributo o principal objetivo da investigação não é conseguido. Caso me seja concedida a autorização para a realização dos inquéritos, predisponho-me desde logo, para a distribuição e recolha dos mesmos.

Certa de que esta solicitação merecerá a melhor compreensão e apreciação, junto envio um exemplar do questionário.

Desde já agradeço a vossa atenção e encontro-me disponível para qualquer esclarecimento.

Rubina Sousa

Contatos: [rubina1991@hotmail.com](mailto:rubina1991@hotmail.com)

## Anexo II: Questionário Sociodemográfico

QUESTIONÁRIO: Este inquérito surge no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo ajudar na recolha de dados da dissertação.

### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Este questionário é **anónimo e confidencial**. Nesse sentido, não é necessário colocar o seu nome.
- Neste questionário **não existem respostas certas ou erradas**, trata-se apenas da sua opinião.
- Por favor, **não deixe de responder** a nenhuma questão.
- Depois de preenchido o questionário, **introduza-o no envelope e entregue ao seu Chefe ou Responsável**.

### PARTE A: CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

- **Por favor assinale com uma cruz ou complete o espaço em branco**

1. IDADE: \_\_\_\_\_  
Outro \_\_\_\_\_
2. SEXO: F  M
3. DURAÇÃO DA ATIVIDADE PROFISSIONAL:  
\_\_\_\_\_ (anos)  
Razão familiar   
Interesse na área   
Conhecimento ou  
Experiência na área   
Possibilidade de evolução na carreira  
  
Acessibilidade   
Única oportunidade de emprego   
Outro \_\_\_\_\_
4. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:  
1º Ciclo do Ensino Básico   
2º Ciclo do Ensino Básico   
3º Ciclo do Ensino Básico   
Ensino Secundário   
Bacharelato   
Licenciatura   
Mestrado   
Outro \_\_\_\_\_
5. VÍNCULO LABORAL:  
Pertence ao Quadro   
Contratado
6. O QUE O MOTIVOU A TRABALHAR NO HOTEL:  
Razão familiar   
Interesse na área   
Conhecimento ou  
Experiência na área   
Possibilidade de evolução na carreira  
  
Acessibilidade   
Única oportunidade de emprego   
Outro \_\_\_\_\_
7. O HOTEL FORNECE CURSOS DE FORMAÇÃO?  
Sim   
Não
8. EXERCE FUNÇÕES DE CHEFIA NA ORGANIZAÇÃO?  
Sim  Não



### Anexo III: Questionário Gestão de Conflitos

Quando está perante uma situação de conflito, com que frequência adota estes comportamentos? **Assinale com uma cruz** no quadro seguinte, utilizando a seguinte escala de 1 a 5, sendo 1 “raramente”, 3 “por vezes” e 5 “sempre”.

Comportamentos	Raramente	Ocasionalmente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Defendo a minha posição com tenacidade.					
2. Procuo pôr as necessidades dos outros acima das minhas.					
3. Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes.					
4. Tento não me envolver em conflitos.					
5. Procuo examinar os problemas em conjunto de uma forma exhaustiva.					
6. Tento identificar o que há de errado na posição do outro.					
7. Procuo promover a harmonia.					
8. Negoceio para obter parte daquilo que proponho.					
9. Evito abrir discussões sobre aspetos controversos.					
10. Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho a fim de resolver os pontos em discórdia.					
11. Gosto de vencer uma discussão.					
12. Alinho com as sugestões dos outros.					
13. Procuo um meio-termo para resolver os desacordos.					
14. Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar melindres.					
15. Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas.					
16. Tenho dificuldade em admitir que estou errado.					
17. Procuo ajudar os outros a evitar a "perda de postura".					
18. Saliento as vantagens de "dar e receber".					
19. Encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controvérsia.					
20. Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista.					

#### Anexo IV: Questionário de Motivação

Descreva a sua situação no local de trabalho. Assinale com uma cruz utilizando a seguinte escala de 1 a 7, sendo 1 “nunca”, 3 “raramente” e 7 “sempre”.

Questões	Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Quase sempre	Sempre
	1	2	3	4	5	6	7
1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.							
2. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.							
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.							
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.							
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.							
6. Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.							
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.							
8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.							
9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.							
10. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.							
11. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.							
12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.							
13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.							
14. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.							
15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.							
16. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.							
17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.							
18. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.							

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Por favor, após o preenchimento do questionário, **verifique se respondeu a todas as questões.**