

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**GÉNERO, CONFLITO E NEGOCIAÇÃO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

BEATRIZ EUGÉNIA GARCIA DA FONTE

OUTUBRO - 2022

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**GÉNERO, CONFLITO E NEGOCIAÇÃO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

BEATRIZ EUGÉNIA GARCIA DA FONTE

ORIENTAÇÃO:
SARA FALCÃO CASACA

OUTUBRO - 2022

Resumo

O poder negocial e as desigualdades salariais e de oportunidades entre homens e mulheres são dos temas mais debatidos e com maior importância da atualidade. Dado serem questões, não só de extrema importância para o indivíduo, mas também para as organizações em que está inserido e para a sociedade, é cada vez mais importante haver uma consciencialização social do impacto destes fenómenos e das respetivas consequências. Assim, esta dissertação resulta de um estudo exploratório sobre a influência das representações sociais de género na negociação e na resolução de conflitos.

Os dados analisados provêm de um inquérito por questionário realizado a homens e mulheres trabalhadores/as por conta de outrem. Apesar da amostra não ser representativa, os principais resultados obtidos foram que existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres que sugerem a influência de uma socialização baseada no género (por exemplo, os homens expressarem um maior grau de confiança a negociar, quando comparados com as mulheres); mas que também existem aspetos que não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres e que, por isso, provêm de estereótipos ligados às atitudes e comportamentos das mulheres e dos homens (por exemplo, em aspetos como a interferência das emoções na resolução de conflitos e da tomada de posições assertivas).

A teoria de que a influência das representações de género tem impacto na negociação e resolução de conflitos – com ênfase na negociação salarial – é, portanto, confirmada entre a amostra do estudo.

Palavras-chave: Negociação; Gestão de Conflitos; Género; Negociação Salarial.

Abstract

Bargaining power and unequal pay and opportunities between men and women are some of the most important and most debated current affairs. Since these issues are extremely important for the individual, for the organizations in which he/she is inserted and for society, it is increasingly important to have social awareness of the impact of these phenomena and their consequences. Thus, this dissertation is the result of an exploratory study on the influence of social representations of gender on negotiation and conflict resolution.

The analysed data comes from a questionnaire survey conducted among male and female employees. Even though not representative, the main results obtained were that there are statistically representative differences between men and women that suggest the influence of a gender-typed socialization (for example, men expressing a higher degree of confidence in negotiating, when compared to women); but that there are also aspects that do not present statistically representative differences between both groups and, therefore, come from stereotypes attached to women and men's attitudes and behaviours (for example in aspects such as the interference of emotions in conflict resolution and the taking of assertive positions in negotiations).

The theory that the influence of gender representations has an impact on negotiation and conflict resolution - with emphasis on wage negotiation - is therefore largely confirmed among the sample of the study.

Keywords: Negotiation; Conflict Management; Gender; Wage Negotiation.

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Índice	iii
Índice de quadros.....	iv
Índice de figuras	v
Capítulo 1: Introdução	1
Capítulo 2: Revisão de Literatura.....	3
Conflito e Negociação	3
Género, Conflito e Negociação	5
Contextualização: a Situação em Portugal	11
Capítulo 3: Metodologia e Dados	14
3.1. Opções metodológicas.....	14
3.2. Descrição da amostra.....	15
3.3. Instrumentos de medida.....	17
Capítulo 4: Análise de Resultados.....	19
Capítulo 5: Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura.....	29
Referências Bibliográficas.....	31
Anexos	34

Índice de quadros

Quadro 1 – Caracterização da amostra.....	16
Quadro 2 – Testes de Normalidade.....	36
Quadro 3 - Teste U de Mann-Whitney.....	37
Quadro 4 – Nível de confiança para negociar assuntos laborais gerais com chefia e com gestão/administração da empresa.....	39
Quadro 5 - Nível de confiança para negociar matérias salariais com chefia e com gestão/administração da empresa.....	40

Índice de figuras

Figura 1: Resultados do modelo penta-dimensional de Thomas-Kilmann (mulheres)	38
Figura 2: Resultados do modelo penta-dimensional de Thomas-Kilmann (homens)	38
Figura 3: Nível de confiança para negociar com colegas assuntos profissionais (mulheres)	39
Figura 4: Nível de confiança para negociar com colegas assuntos profissionais (homens).	39
Figura 5: Interferência das emoções na resolução de conflitos (mulheres).....	40
Figura 6: Interferência das emoções na resolução de conflitos (homens).....	40
Figura 7: Adoção de posições assertivas (mulheres).....	41
Figura 8: Adoção de posições assertivas (homens).....	41
Figura 9: Nível de conforto das mulheres a negociar para si próprias	41
Figura 10: Nível de conforto das mulheres a negociar para terceiros	41
Figura 11: Nível de conforto dos homens a negociar para si próprios	42
Figura 12: Nível de conforto dos homens a negociar para terceiros	42
Figura 13: Experiência das mulheres a negociar salário	42
Figura 14: Consequências positivas (mulheres)	42
Figura 15: Experiência dos homens a negociar salário	43
Figura 16: Consequências positivas (homens)	43
Figura 17: Probabilidade de aceitar primeira proposta salarial (mulheres).....	43
Figura 18: Probabilidade de aceitar primeira proposta salarial (homens)	43
Figura 19: Pedido de aumento salarial por não satisfação (mulheres)	44
Figura 20: Pedido de aumento salarial por não satisfação (homens)	44

Capítulo 1: Introdução

As representações sociais acerca das características das mulheres e dos homens e os papéis sociais que devem desempenhar (género) influenciam os comportamentos adotados no processo de negociação e de gestão de conflito, sobretudo devido às concepções estereotipadas, que levam as pessoas a evidenciar as suas diferenças – consciente ou inconscientemente. Direta ou indiretamente são passadas mensagens constantes sobre o modo esperado de comportamento, expectativas e costumes, incluindo os valores passados cultural e geracionalmente relativos às concepções de género. É por causa desta troca de informação que as diferenças no tratamento consoante o género são iniciadas, dando azo à criação de expectativas e de julgamentos erróneos.

Por sua vez, e à medida que são adquiridos mais conhecimentos relativamente a esta temática, cresce também a consciencialização de que as concepções de género têm impacto em importantes temas da atualidade e do dia-a-dia das pessoas, como é o caso da discrepância salarial, da frequente diferenciação entre homens e mulheres e dos respetivos papéis de poder atribuídos. Apesar das escolhas de negociação serem diferentes dependendo da personalidade dos indivíduos e do ambiente em que o conflito surge, é frequente considerar-se que os/as negociadores/as são diferentes apenas pela distinção entre serem homens ou serem mulheres.

Esta dissertação surge da intenção de compreender, através de um estudo exploratório, a influência das concepções de género na negociação e na resolução de conflitos, sobretudo no caso das negociações salariais. Apesar de haver uma considerável quantidade de informação relativa ao tema, a maior parte dos estudos feitos não se encontra atualizada; assim, este estudo poderá ser uma contribuição para a referida base de informação. De um ponto de vista empresarial, considerando que uma grande parte da revisão de literatura e da análise de dados está relacionada com aspetos laborais, espera-se que este estudo seja uma contribuição para o entendimento das consequências das concepções estereotipadas acerca dos homens e das mulheres no meio laboral.

Posto isto, as questões de pesquisa foram criadas com o objetivo de entender a relação entre género, negociação e resolução de conflitos, alusivas ao impacto da confiança nas

negociações, ao papel das emoções, às práticas de assertividade, à experiência a negociar salários e benefícios, à probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial sugerida pela entidade patronal e aos pedidos de aumentos salariais. Para isto, os/as inquiridos/as foram divididos/as em dois grupos (“mulheres” e “homens”), de forma a que fosse possível observar se estas questões são influenciadas pelo género.

Para investigar os temas propostos, foi escolhida a abordagem metodológica quantitativa, através da realização de um inquérito por questionário a uma amostra intencional (não probabilística) restrita a homens e mulheres a trabalhar por conta de outrem, que permitiu uma análise orientada por experiências pessoais reais do mercado de trabalho.

Os principais resultados obtidos através deste estudo sugerem que existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres que, por sua vez, sugerem a influência de uma socialização com a marca do género - como é o caso do maior grau de confiança a negociar por parte dos homens em comparação com as mulheres; mas que também existem aspetos que não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre ambos, como é o caso da interferência das emoções na resolução de conflitos, da tomada de posições assertivas nas negociações e da probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial sugerida, por exemplo.

A dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. Após esta Introdução, o segundo capítulo trata a Revisão de Literatura que, por sua vez, divide-se em três partes: *Conflito e Negociação* (onde são abordados aspetos como os vários tipos de conflito e as diferentes visões sobre o mesmo, os tipos de estratégias negociais e as medidas de comportamento), *Género, Conflito e Negociação* (onde são abordadas questões como a compensação monetária, a influência de estereótipos de género e fatores culturais e sociais, as diferenças de poder e o *gender pay gap*) e *Contextualização: a Situação em Portugal* (onde se olha com mais ênfase para o mercado de trabalho português, comparativamente com outros países da União Europeia). O terceiro capítulo trata a Metodologia e Dados, explicitando as opções metodológicas, a descrição da amostra e os instrumentos de medida escolhidos. O quarto capítulo desenvolve a Análise de Resultados e, por fim, o quinto capítulo desenvolve as Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura.

Capítulo 2: Revisão de Literatura

Conflito e Negociação

O conflito é a percepção da existência de incompatibilidade entre partes, partindo de algum momento de interação em que uma parte percebe que a outra parte afetou ou pode afetar negativamente algo pela qual a primeira se interessa. As suas cinco fases são: potenciais antecedentes do conflito, percepção do conflito por todas as partes, manifestação de intenções, atitudes consequentes das intenções manifestadas e consequências – ou seja, os efeitos funcionais ou disfuncionais resultantes do conflito (Robbins e Judge, 2013).

Existem vários tipos de conflito relacionados com a tarefa, a interação e o relacionamento e, para um melhor entendimento do impacto do conflito nas relações em ambiente laboral, é importante fazer a distinção entre conflito intragrupal e intergrupar: um conflito intragrupal ocorre dentro de grupos (por exemplo, divergências entre membros da mesma equipa), enquanto um conflito intergrupar ocorre entre grupos diferentes (Cunha et al., 2007).

A visão tradicional sobre o conflito (predominante entre 1930 e 1940), entende que todo e qualquer conflito é danoso e, por isso, deve ser evitado; a visão comportamental (predominante entre 1940 e 1970) vê o conflito como natural e inevitável e, por isso, deve ser reconhecido e gerido; e a visão interacionista (a mais atual) defende que o conflito é necessário para um desempenho eficaz, pois fomenta a inovação e a criatividade através de desacordos funcionais, estimulando a discussão de ideias (Robbins e Judge, 2013). Ainda que os conflitos possam evidenciar mais as diferenças entre indivíduos ou grupos, criar competitividade em vez de cooperação, estabelecer estereótipos negativos e impedir a realização de tarefas, também permitem partilhar pontos de vista diferentes, dar azo a fusões, fomentar a adaptação a diversidades e fortalecer relações. A forma como o conflito é tratado depende da personalidade das pessoas e da sua relação, de fatores culturais inerentes às mesmas e das características da situação a ser resolvida, sendo que a gestão e resolução da mesma depende destes fatores (Cunha et al., 2007).

A negociação é um processo voluntário de interação que põe em confronto duas ou mais pessoas com interesses diferentes, com o objetivo de chegar a um acordo. Existem dois

tipos de estratégias negociais: a estratégia distributiva e a estratégia integrativa. A estratégia distributiva segue uma lógica de ganho-perda, ou seja, procura maximizar os próprios resultados (podendo até obter vantagens excessivas, sem ter em consideração questões éticas) através de comportamentos de confrontação, valoriza as posições e foca-se nas diferenças entre as partes; evita a partilha de informação e não tem em conta os interesses da contraparte, estabelecendo relações de curto prazo. A estratégia integrativa segue uma lógica de ganho-ganho, ou seja, procura soluções mutuamente benéficas para ambas as partes através de uma partilha justa dos benefícios, valoriza os interesses e foca-se nos interesses comuns; devido à comunicação fluída e ao estabelecimento de confiança mútua, permite criar relações de longo prazo (Robbins e Judge, 2013).

De acordo com o modelo penta-dimensional de Thomas-Kilmann (Thomas, 2008), existem cinco métodos de lidar com o conflito (competição, colaboração, compromisso, evitamento e acomodação), consequentes de duas medidas de comportamento: a assertividade (isto é, a satisfação dos próprios interesses) e a cooperação (isto é, a satisfação, por iniciativa própria, dos interesses da contraparte). A competição é assertiva e não cooperativa, pois tem como objetivo obter ganhos próprios e fazer com que a contraparte saia prejudicada da negociação (segue uma dinâmica ganho-perda); a colaboração é assertiva e cooperativa, com o objetivo de uma resolução de conflitos em que ambas as partes obtenham alguns ganhos (segue uma dinâmica ganho-ganho); o compromisso não é totalmente assertivo nem totalmente cooperativo – encontrando-se num meio-termo –, pois tem como objetivo obter uma solução aceite por ambas as partes, através de cedências e exigências relativamente ao mesmo nível, ainda que não satisfaça totalmente nenhuma das partes; o evitamento é não assertivo e não cooperativo, pois é a não tomada de decisão acerca de um problema (segue uma dinâmica perda-perda); e a acomodação é não assertiva e cooperativa, pois é a desvalorização dos próprios interesses para satisfazer os da contraparte (segue uma dinâmica perda-ganho).

Kimmel et al. (1980) afirmam que algumas situações influenciam os benefícios mútuos entre partes, como a adoção de táticas distributivas (nas quais a pressão pode fazer com que haja baixo lucro conjunto), a troca de informação (na qual se comunicam as necessidades de cada parte, coexistindo entre si) e a reflexão de tentativa e erro. A troca de

informação representa um importante sinal de confiança entre as partes por terem de ser partilhadas algumas vulnerabilidades sobre as quais se espera um consenso de soluções conjuntas para as resolver – apesar de essa mesma vulnerabilidade poder representar uma ameaça se as intenções da outra parte forem incorretas ou imprecisas. O método de tentativa e erro, ainda que também seja uma opção com grandes probabilidades de alcance de objetivos, é mais seguro do que a troca de informação, pois são geradas ofertas até chegar a um consenso sem ter de divulgar informação interna. Algumas conclusões a que os autores chegaram foram que as partes encaram a troca de informação como arriscada e, por isso, só existe partilha quando também existe confiança mútua – sobretudo quando há expectativas altas relativamente ao lucro proveniente das negociações (ou seja, caso não haja confiança entre as partes, os negociadores tentam arranjar soluções de baixo risco para os problemas expressos, podendo até chegar à conclusão de que o melhor é desistir da negociação).

Género, Conflito e Negociação

Para uma melhor compreensão das conceções de género sobre as quais este estudo assenta, é importante fazer a distinção entre sexo e género. Segundo Butler (1988), o género é a reprodução de uma norma idealizada pela sociedade e, por isso, é uma performance para os outros e para o próprio indivíduo – que creem ser a sua realidade. Ou seja, o sexo é a facticidade biológica de cada indivíduo, que marca a diferença entre sexo feminino e sexo masculino, e o género é a interpretação cultural dessa facticidade (Butler, 1988), na qual assenta a hierarquização das relações sociais entre ambos (Scott, 1986).

Connell (2003) sugere que os homens têm uma maior propensão a conseguir obter trabalhos pagos do que as mulheres – sendo que estas são menos compensadas monetariamente, o que diminui o seu poder económico (assunto que será abordado posteriormente). A continuidade desta situação deve-se, em grande parte, à educação social e cultural, com papéis muito diferenciados para homens e mulheres – criando conceções tão intrínsecas nos indivíduos que os comportamentos apropriados a cada género se tornam naturais, mesmo que não o sejam. De acordo com Thorne (2001), são ensinadas às crianças noções sociais e de diferenciação: aos meninos são ensinadas noções de hierarquia,

competitividade, agressividade e firmeza e às meninas são ensinadas noções de alianças, cooperação, socialização, emoção e intimidade. Durante a infância, os meninos são incentivados a participar em desportos competitivos, como o futebol e o basquetebol, enquanto as meninas são incentivadas a saltar à corda, por exemplo, que é uma atividade de cooperação mais equitativa. Estas diferenças nas mensagens passadas às crianças fazem com que possa haver falta de comunicação e de entendimento entre homens e mulheres, que se vão propagando com o passar dos anos.

Segundo Bowles e Kray (2013) provas de que estas diferenças não são biológicas são evidenciadas em valores como a ambiguidade (por exemplo, quanto mais clara é a tarefa e os objetivos, menor é a evidência do género para os indivíduos envolvidos), a intensificação de estereótipos, o poder e os estímulos sociais (os estereótipos são mais evidentes quanto mais direta for a comunicação – por exemplo, comunicação cara-a-cara). Ainda assim, a dominância masculina é demonstrada de uma forma constante devido à mensagem implícita de que, apesar de se saber o peso dos estereótipos nos indivíduos, as mulheres têm mais debilidades na negociação por não se assemelharem à representação social de dominação associada aos homens e às conceções tradicionais do próprio ato de negociar.

Para Craver (2002), as diferenças de poder nas negociações podem ser acentuadas através da linguagem utilizada: por exemplo, as mulheres incorporam expressões mais neutras como “penso”, “desejo” e “tenciono”, enquanto os homens costumam ser mais assertivos, utilizando expressões como “sei” e “quero”. Contudo, considerando, por exemplo, o estudo de uma determinada área de conhecimentos, homens e mulheres aprendem os mesmos métodos, as mesmas matérias e a mesma linguagem, o que faz com que as diferenças entre ambos sejam diminutas. Posto isto, é possível observar que as diferenças de perceção do género são de facto influenciadas por fatores culturais e sociais, consequentes do contexto em que se inserem, que influenciam a confiança de cada indivíduo quando os resultados dos conflitos e negociações continuam a ser desiguais, bem como a perceção de si mesmos: quando bem-sucedidos, os homens sentem-se incentivados a atingir melhores resultados e as mulheres tendem a duvidar das suas próprias capacidades.

Todas as pessoas negoceiam, mesmo fora do contexto empresarial, em diversas circunstâncias do dia-a-dia. Assim sendo, é possível aferir que existem indivíduos que

negoceiam melhor do que outros, visto que os elementos influenciadores de cada indivíduo são a personalidade, a cultura e o género – e estas concepções não são universais. Os resultados do estudo feito por Dobrijević (2014) foram que, de um modo geral, os homens dão mais valor a ganhar uma negociação do que as mulheres (ainda que os números mostrem pouca diferença entre ambos); que, de um modo geral, as mulheres se focam mais na relação com a outra parte, mas podem ser menos sinceras; e que as mulheres são mais sensíveis ao género da outra parte, adaptando o seu comportamento consoante estejam perante mulheres ou homens.

Segundo Manea et al. (2020), o processo que conduz à discrepância entre homens e mulheres na negociação inicia-se antes da negociação: nesta fase, a auto-perceção de cada indivíduo prende-se em grande parte com as concepções previamente estipuladas internamente, e faz com que muitas mulheres se sintam menos capazes de encarar uma situação como negociável do que os homens, sobretudo por temerem obter maus resultados e consequências negativas. Isto faz com que, mesmo antes do início da negociação, as expectativas estipuladas pelas mulheres sejam mais baixas do que as dos homens. Durante a negociação, as mulheres tendem a responder a estímulos de uma maneira pouco confiante, apesar de se focarem mais em estabelecer relações duradouras e cooperativas com a outra parte, de uma forma mais ética e menos egocêntrica. De um modo geral, as mulheres estão dispostas a aceitar uma remuneração mais baixa do que os homens e do que o que a entidade patronal estaria disposta a pagar. E, no final da negociação, as mulheres tendem a sentir-se descontentes com o próprio desempenho.

Ainda consoante os autores acima referidos, outra vertente a considerar é a forma como a outra parte percebe e encara a negociação: os homens têm uma forma mais livre e aberta de encarar negociações para ganhos pessoais, ao contrário das mulheres que, por sua vez, acabam por sofrer consequências frequentemente por se focarem nos seus ganhos. Muitas mulheres preferem não negociar de todo por se sentirem incapazes, devido à ideia de que os “traços” necessários para ser um bom negociador são maioritariamente relacionados com a ideia de masculinidade. Ainda assim, as mulheres negoceiam de uma maneira mais confiante quando tomam uma atitude de aprendizagem em vez de competitividade, e quando negoceiam em nome de outrem em vez de em nome próprio. É importante notar que o

enquadramento tem um grande impacto na negociação e nos/as negociadores/as e, quando adequado, faz com que a disparidade de género seja anulada ou não tenha importância.

Bowles e Klay (2013) criaram quatro propostas para uma maior percepção social destes fenómenos: redirecionar a atenção para as oportunidades e não para as barreiras, investigar a conexão do género com outras identidades sociais (como a etnia e a classe social), reconhecer as implicações morais das negociações (como as esferas relacionais e as trocas sociais) e alargar a conceção de negociação (através de um maior conhecimento das vertentes reais das negociações em organizações, tendo em consideração barreiras no trabalho e na família, por exemplo).

Ao existir esta diferenciação entre dois grupos da sociedade, existem também desigualdades entre ambos a nível social, económico e laboral. Segundo Craver (2002), qualquer negociação tem a influência da percepção do género, mesmo que de um modo inconsciente – levando até a situações em que os homens podem sentir poder ao dominar as interações com mulheres e, conseqüentemente, pode dar vantagem aos homens nos resultados das negociações. Porém, existem também homens que, ao negociar com mulheres, tomam uma atitude menos competitiva e assertiva, o que faz com que percam vantagem negocial.

Para Stuhlmacher e Linnabery (2013), apesar de os papéis de género estarem integrados na mentalidade das pessoas e na maneira como estas se desenvolvem – ao ponto de muitas pessoas não notarem quando estes têm influência em certas atividades –, existem situações que realçam estes princípios, como a composição do grupo em que a pessoa se insere, a forma como comunica e a atividade praticada. Como já mencionado, é possível verificar que na sociedade ocidental as características esperadas de um negociador apto são maioritariamente idealizadas como masculinas (assertividade, presença, dominância, persistência e segurança), apesar de cada vez mais serem valorizadas características consideradas neutras ou femininas (criação de boas relações e bom ambiente, inclusão da emoção, comunicação eficiente, sensibilidade, compreensão e partilha). Para além disso, é importante notar que o contexto em que a situação se emprega tem uma grande influência na forma como as ações e percepções se realizam. As autoras apresentam a teoria de que a forma como se expressa a tarefa pode ter influência na forma como é encarada e produzida: as

mulheres são mais participativas quando têm de fazer um pedido ao invés de uma negociação. Adicionalmente, ainda que as mulheres negoceiem menos do que os homens quando se trata de assuntos pessoais, essa atitude muda quando negoceiam em nome de outras pessoas – por exemplo, na advocacia, na qual os papéis sociais esperados são revertidos (Stuhlmacher e Linnabery, 2013).

Quanto ao impacto que a composição do grupo tem nas pessoas: em grupos do mesmo sexo é dada maior relevância à execução de uma determinada tarefa, não havendo competição significativa entre membros – ainda que haja maior competição quando o papel feminino é inexistente; em grupos mistos os homens adotam uma posição mais cooperativa, relacionada com os padrões de cavalheirismo esperados; ainda que em grupos mistos o papel feminino tenha mais importância, isso pode mudar consoante a pessoa ou grupo com quem se negocia, o que significa que as pessoas se adaptam às características pessoais das outras, não estando sempre associado ao género (Cunha et al., 2007).

Outra vertente externa a considerar é que os papéis sociais associados ao género são diferentes dependendo do canal em que a negociação é feita e a informação é transmitida. Assim, através de canais virtuais, como o uso de emails e mensagens escritas, estes papéis são minimizados. Em geral, as mulheres beneficiam mais da comunicação virtual, enquanto nos homens não existem diferenças evidentes. Para além do impacto do canal escolhido, é importante notar que, dentro da comunicação e das suas barreiras, destacam-se também as diferenças culturais e de contexto, o efeito de estatuto, as distrações emocionais e a perceção do outro – como expectativas e estereótipos criados, mencionados anteriormente (Cunha et al., 2007).

Segundo Recalde e Vesterlund (2020), existe uma evidente diferença salarial entre homens e mulheres, devido também às diferenças entre mulheres e homens nas negociações. Como mencionado anteriormente, o género é menos acentuado quando se negocia em nome de outrem, sobretudo em ambientes pouco competitivos. Contudo, as negociações em ambiente de trabalho tendem a ser feitas em nome próprio, aumentando a competitividade e a ambiguidade – logo, mais propensas a estereótipos sobre o género, que podem estar de acordo com a realidade ou não, dependendo da forma como a negociação ocorre e da postura do indivíduo em questão. Há duas abordagens sobre como corrigir essa diferença: “consertar

as mulheres” e “consertar as instituições”. A primeira foca-se em recomendações às mulheres para que imitem os comportamentos dos homens em contextos negociais, e não se conhece a eficácia deste modelo. A motivação deste conceito deve-se ao facto de grande parte das mulheres evitar negociar em diversas situações, mesmo que beneficie das mesmas – por exemplo, em aumentos salariais, há dados que indicam que muitas mulheres aceitam a primeira proposta salarial que lhes é oferecida, mesmo que, se escolherem negociar, consigam obter um valor superior à primeira sugestão da entidade empregadora. Ainda assim, o receio de negociar pode estar relacionado com o facto de, em alguns casos, as negociações adicionais fazerem diminuir ainda mais o valor – o que pode piorar a situação das mesmas – ou por, posteriormente, poder haver repercussões negativas noutros aspetos laborais. Para além disso, a abordagem de “consertar as mulheres” sugere que estas melhorem as suas estratégias de negociação, ainda que o impacto da formação nesse sentido também não seja conhecido.

A segunda abordagem – “consertar a instituição” – foca-se em melhorar as instituições em que as mulheres trabalham: muitas instituições baniram a negociação de salários para que estas diferenças não existam, sendo que têm de garantir uma remuneração igual para indivíduos que estejam no mesmo cargo e exerçam as mesmas funções. Contudo, como os homens têm maior tendência a obter privilégios das negociações, estas medidas podem fazer com que não queiram trabalhar para este tipo de instituições, visto que os salários podem ser mais baixos do que o esperado – apesar de serem mais igualados aos das mulheres.

Bowles et al. (2007) sugerem que a relutância por parte das mulheres e a indisponibilidade das entidades patronais para aumentar a remuneração das mesmas leva a pequenas diferenças entre os salários dos trabalhadores e das trabalhadoras e, conseqüentemente, a discrepâncias substanciais ao longo do tempo. Contudo, ao negociar valores mais altos de compensação monetária, as mulheres são mais penalizadas do que os homens. Segundo o estudo desenvolvido, existe tratamento diferenciado na relação da entidade patronal consoante negocea com homens ou com mulheres: ao tentar negociar uma maior remuneração, as mulheres foram mais penalizadas por avaliadores do sexo masculino,

e as mulheres mostraram-se mais reticentes do que os homens a tomar a iniciativa de negociar a remuneração.

Eckel et al. (2008) afirmam que aceitar ofertas mais baixas pode ser a maneira mais delicada de salvaguardar uma boa relação com a outra parte e que esta situação nem sempre deve ser percebida como uma característica negativa. Algumas conclusões a que os autores chegaram foram que: tendencialmente, as mulheres são mais igualitárias, preocupando-se mais com questões de justiça – contudo, mulheres que não se preocupem tanto com este aspeto podem ser mal encaradas pelos que as rodeiam, podendo até ser excluídas e acabar por ser malsucedidas –; as mulheres são mais sensíveis no que toca a estabelecer e manter relações positivas com outras partes relevantes para cumprir os seus objetivos, e os homens são mais versáteis no que toca a custos e benefícios e à pressão social; as mulheres pedem e aceitam menos do que os homens, que pode ser um fator que contribui para a continuidade da diferença salarial entre homens e mulheres. As diferenças entre sexos são, na verdade, muito pequenas e apenas são um problema quando lhes é dada importância através da continuidade dos estereótipos.

Os homens participantes no estudo de Leibbrandt e List (2014) mostraram preferência por empresas em que a possibilidade de negociação de remuneração é ambígua, sendo neste ambiente que conseguem obter remunerações superiores às mulheres. Segundo esta linha de raciocínio, os homens estariam confiantes para negociar e possivelmente obter uma remuneração superior enquanto, no mesmo ambiente laboral, as mulheres preferiam não negociar. Esta informação sugere uma grande influência do ambiente contratual (aberto a negociações ou não) nas diferenças de género no meio laboral. Ainda assim, e contrariamente aos estudos previamente mencionados, não obtiveram os mesmos resultados: tanto homens como mulheres mostraram disposição para negociar salários, o que sugere que a disparidade de salários entre homens e mulheres depende de outros fatores para além da vontade de iniciar negociações salariais.

Contextualização: a Situação em Portugal

No barómetro de *Gender Equality* de 2017 (*Special Eurobarometer 465*) nota-se que, em Portugal, 55% das pessoas entrevistadas acreditam que as mulheres ganham menos do

que os homens por hora de trabalho e 94% pensam ser inaceitável que as mulheres ganhem menos do que os homens para executar as mesmas funções. Na União Europeia, apenas uma minoria acredita que a lei garante salários iguais para trabalhos iguais (sobretudo países da Europa de Leste), traduzindo-se em 33% das pessoas entrevistadas portuguesas que acreditam no mesmo. Relativamente ao nível de conforto em negociar o próprio salário, na União Europeia 48% das pessoas afirmam estar confortáveis – destas, 53% são homens e 43% são mulheres –; em Portugal, apenas 38% dos indivíduos sente esse conforto – 40% homens e 35% mulheres. Quando questionados/as sobre a experiência em negociar o próprio salário, 45% dos indivíduos da União Europeia afirmam já o ter negociado – representativamente, 49% dos homens e 40% das mulheres. Feita a distinção entre países da União Europeia, Portugal é o país com menor percentagem de pessoas que já negociaram o seu salário (25%) (Comissão Europeia, 2017).

De acordo com o Boletim Estatístico de 2021 relativo à Igualdade de Género em Portugal, a população inativa é composta maioritariamente por pessoas domésticas, com uma taxa de feminização de 95,4%. Quanto às mulheres empregadas, *81% delas encontram-se no setor terciário, 15,5% no setor secundário e 3,5% no setor primário*. Para além disso, a maior parte das pessoas empregadas a tempo parcial são mulheres, fenómeno que pode ser explicado pela *persistência de representações sociais tradicionais* e pela *assimetria na partilha de responsabilidades e tarefas domésticas e de cuidado entre mulheres e homens*, que leva a que as mulheres optem por horários de trabalho mais reduzidos, apesar dos seus menores rendimentos e baixa probabilidade de subida na carreira. Desta forma, perpetua-se que estas sejam consideradas cuidadoras da esfera familiar e do espaço doméstico. Wall et al. (2016) afirmam que grande parte da desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho em Portugal se deve à cultura empresarial não reconhecer o papel familiar dos homens, indiretamente sobrecarregando as mulheres como cuidadoras. Ainda assim, este ideal está a ser mudado de uma maneira pouco célere, mas constante, através de transformações nas práticas empresariais, como o aumento das licenças de parentalidade para o pai. Ainda de acordo com o Boletim Estatístico de 2021, em Portugal existe um *gender gap* salarial (entre 149,20€ a 223,10€) a desfavor das mulheres, também notório entre os quadros superiores – *gap* de 26,5% – (CIG, 2021).

Segundo Casaca et al. (2022), a taxa de emprego das mulheres portuguesas aproxima-se cada vez mais à taxa de emprego dos homens portugueses, diminuindo assim o *gap* entre ambas – fazendo de Portugal um dos países da União Europeia onde as mulheres mais estão envolvidas numa relação laboral. Para além disso, as mulheres não interrompem o emprego com a maternidade e a taxa de emprego é elevada. Ainda assim, apesar do crescente investimento na educação por parte das mulheres portuguesas, ainda é possível observar a adoção involuntária de trabalho em regime parcial, menor qualidade do emprego, escassas oportunidades de progressão de carreira e um *gender pay gap* em desvantagem para as mesmas.

Existem situações em que as mulheres são, à partida, colocadas em categorias diferentes das dos homens e em empresas que pagam menos, o que tem um grande impacto no *gender pay gap* – posto que este seria menor se não houvesse esta diferenciação inicial. Da mesma forma, em indústrias/setores de atividade onde trabalham grandes percentagens de mulheres, o nível salarial é universalmente mais reduzido, chegando a explicar dois quintos do *gender pay gap* quando comparado com indústrias predominantemente masculinas. Ainda assim, o facto de mais mulheres investirem na educação superior faz com que haja algum equilíbrio no *gender pay gap* – não estando este fenómeno relacionado com medidas adotadas pelas empresas para o diminuir (Casaca et al., 2022).

Capítulo 3: Metodologia e Dados

3.1. Opções metodológicas

Através deste estudo exploratório pretende-se compreender qual a influência do género na resolução de conflitos e negociação, tendo em vista a análise de dados socioedemográficos de homens e mulheres e das respostas a questões relacionadas com a posição relativamente à negociação com colegas de trabalho, chefia direta e gestão/administração da empresa, ao papel das emoções, ao impacto do conflito nas relações de trabalho, à negociação do salário/remuneração e à noção de discrepância entre homens e mulheres.

Questionamo-nos, assim, se devido às representações de género, observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face:

Q1: à gestão/resolução de conflitos, tendo em conta os conceitos de evitamento, acomodação, competição, compromisso e colaboração provenientes do modelo penta-dimensional de Thomas-Kilmann?

Q2: ao grau de confiança para negociar com colegas de trabalho?

Q3: ao grau de confiança para negociar aspetos relativos à situação laboral com a chefia direta e a gestão/administração da empresa?

Q4: ao grau de confiança para negociar salários e benefícios com a chefia direta e a gestão/administração da empresa?

Q5: à interferência de emoções na resolução de conflitos?

Q6: à adoção de posições assertivas?

Q7: à preferência entre negociar para si próprio/a ou para terceiros?

Q8: à negociação de salários e benefícios (tendo em consideração a experiência a fazê-lo e a probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial sugerida pela entidade patronal)?

Q9: aos pedidos de aumentos salariais?

Através da análise da relação entre as variáveis propostas, observar-se-á se as teorias sugeridas na Revisão de Literatura são confirmadas ou se conflituam com as conclusões retiradas deste estudo.

A metodologia escolhida para obter respostas às questões propostas foi quantitativa, tendo-se optado pela realização de um questionário de tipo misto (com perguntas de resposta aberta e fechada), com uma amostra intencional restrita a homens e mulheres a trabalhar por conta de outrem. Este foi o método escolhido devido à sua praticidade de recolha de dados, num formato de fácil leitura, perceção e resposta, sendo de fácil partilha – permitindo alcançar um público amplo –, mantendo o anonimato do/a inquirido/a para que este/a se sinta confortável para expressar as suas reais opiniões e facilitando também o tratamento de dados ao considerar o objetivo final deste estudo (Santos e Lima, 2019).

O inquérito foi online e realizado através do programa *Google Forms*. A divulgação do inquérito foi baseada na partilha do mesmo em plataformas sociais – LinkedIn, Instagram e WhatsApp. A amostra é não-probabilística intencional, uma vez que o questionário abrangeu exclusivamente a trabalhadores/as por conta de outrem (Santos e Lima, 2019) e surgiu com o objetivo de analisar há diferenças entre homens e mulheres na gestão/resolução de conflitos, com especial ênfase na negociação salarial. Todas as respostas foram analisadas garantindo um total anonimato das fontes e apenas para efeitos de pesquisa pontual. Os dados foram recolhidos entre os meses de Agosto e Setembro de 2022.

3.2. Descrição da amostra

Foram obtidas 127 respostas válidas, 83 de mulheres (65,4%) e 44 de homens (34,6%). Na distribuição por idades observa-se que 0,8% da amostra têm menos de 20 anos, 31,5% têm idades compreendidas entre 20 e 29 anos, 7,1% têm idades compreendidas entre 30 e 39 anos, 40,9% têm idades compreendidas entre 40 e 49 anos, 16,5% têm idades compreendidas entre 50 e 59 anos e 3,1% têm mais do que 60 anos.

Relativamente ao nível de escolaridade, 10,2% terminaram o Ensino Secundário (até ao 12º ano), 55,9% têm uma Licenciatura, 29,2% têm um Mestrado ou Pós-graduação e 4,7% têm um Doutoramento.

A esmagadora maioria (82,7%) trabalha no setor privado e 17,3% trabalham no setor público. Quanto aos cargos de chefia/direção/coordenação, 24,4% exercem um cargo de supervisão/chefia intermédia, 19,7% exercem um cargo de direção executiva (primeira linha), 15% exercem um cargo de direção/gestão de topo e 40,9% não exercem qualquer cargo anteriormente mencionado.

Desta forma, é possível afirmar que a maior parte tem idades compreendidas entre 20 e 29 anos e 40 e 49 anos, o nível de escolaridade é elevado – posto que 89,8% têm habilitações de ensino superior –, a maior parte da amostra trabalha no setor privado e uma grande parte exerce cargos de chefia, direção e/ou coordenação (59,1%).

Posto que este estudo se prende com a análise de vertentes laborais, os dados foram analisados através da diferenciação entre dois grupos: mulheres e homens. No Quadro 1 é possível verificar a caracterização sociodemográfica da amostra com diferenciação entre ambos os grupos, além de informação de caracterização laboral.

Quadro 1 – Caracterização da Amostra

		Mulheres		Homens	
		Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Idade	< 20	0	0%	1	2,3%
	20-29	27	32,5%	13	29,5%
	30-39	4	4,8%	5	11,4%
	40-49	34	41,0%	18	40,9%
	50-59	15	18,1%	6	13,6%
	≥ 60	3	3,6%	1	2,3%
	TOTAL	83	100,0%	44	100,0%
Nível de escolaridade	Ensino Secundário	4	4,8%	9	20,5%
	Licenciatura	55	66,3%	16	36,4%
	Mestrado	18	21,7%	18	40,9%
	Doutoramento	5	6,0%	1	2,3%
	Pós-graduação	1	1,2%	0	0,0%
	TOTAL	83	100,0%	44	100,0%
Setor	Público	17	20,5%	4	9,1%
	Privado	66	79,5%	40	90,9%
	TOTAL	83	100,0%	44	100,0%
Cargo de chefia/direção	Supervisão/chefia intermédia	20	24,1%	12	27,3%

	Direção executiva	16	19,3%	9	20,5%
	Direção/gestão de topo	12	14,5%	6	13,6%
	Não exerce qualquer cargo de chefia/direção	35	42,2%	17	38,6%
	TOTAL	83	100,0%	44	100,0%

3.3. Instrumentos de medida

O inquérito realizado foi composto por três partes. Na primeira parte os inquiridos foram solicitados a informar sobre o sexo, a idade, o nível de escolaridade, o setor e se exerciam cargo de chefia ou direção de modo a ser possível fazer a caracterização da amostra (como observado anteriormente).

Na segunda parte foram feitas perguntas sobre gestão e resolução de conflitos, sendo estas questões as destacadas para este estudo: a primeira questão teve como objetivo observar a relação entre o género e a gestão/resolução de conflitos e os conceitos provenientes do modelo penta-dimensional de Thomas-Kilmann (Thomas, 2008) de modo a comparar os dois grupos (mulheres e homens) e observar se existem diferenças ou semelhanças expressivas; a segunda questão destinou-se a entender a interferência das emoções na resolução de conflitos utilizando a escala de tipo *Likert* com cinco pontos (sendo “Nunca” o primeiro ponto e “Sempre” o quinto ponto); as terceira e quarta questões deste segmento prendem-se com os conceitos de assertividade e cooperação, respetivamente, e também utilizam a escala de tipo *Likert* com cinco pontos (sendo “Nunca” o primeiro ponto e “Sempre” o quinto ponto); a quinta questão foi colocada para observar se existem preferências entre negociar para si próprio/a e negociar para terceiros, na qual foram colocadas duas subcategorias nas quais os inquiridos foram convidados a valorizar o nível de conforto através de uma escala de *Likert* com quatro pontos (sendo “Nada confortável” o primeiro ponto e “Muito confortável” o quarto ponto).

A terceira parte relacionou-se com a negociação salarial: a primeira questão teve como objetivo observar tendências relativamente ao grau de confiança em negociar com colegas assuntos laborais gerais, negociar com a chefia direta aspetos laborais gerais, negociar com a gestão/administração da empresa aspetos laborais gerais, negociar com a chefia direta matérias salariais e negociar com a gestão/administração da empresa matérias salariais, sendo apresentada uma escala de *Likert* para cada uma destas vertentes (de ordem

crescente “Nada confiante”, “Pouco confiante”, “Confiante”, “Muito confiante” e, por fim, a opção “Não se aplica”); a segunda questão prendeu-se com a experiência em negociar salário/remuneração, na qual foram apresentadas as hipóteses “Sim” e “Não”; a terceira questão, para os inquiridos que tivessem respondido afirmativamente na questão anterior, foi feita para observar se a negociação do salário/remuneração apresentou consequências positivas, através da opção de resposta aberta; na quarta questão relacionava-se a insatisfação pela atual remuneração com o pedido de aumento salarial, na qual foram apresentadas as hipóteses “Sim” e “Não”; a quinta questão foi feita para observar a probabilidade dos inquiridos aceitarem a primeira proposta salarial que lhes fosse sugerida, mesmo que esta estivesse abaixo das suas expectativas, e foi apresentada com uma escala de *Likert* de quatro pontos (sendo “Nada provável” o primeiro ponto e “Muito provável” o quarto ponto); por fim, de modo a analisar o descontentamento com o próprio desempenho numa negociação com a entidade patronal, foram apresentadas duas subcategorias denominadas “Negociação de matérias salariais” e “Negociação de outras matérias laborais”, juntamente com as quais se apresentavam escalas de *Likert* (desde “Nunca” até “Sempre”, com a hipótese “Não se aplica” incluída).

Assumimos as variáveis ordinais como quantitativas, de forma a realizar testes de diferenças de médias para dois grupos independentes (Laureano, 2013). Foi realizado o Teste de Normalidade (por segurança, não obstante as amostras serem superiores a 50) e, neste caso, não se tendo observado o pressuposto da normalidade (Quadro 2 nos Anexos), ficou afastada a possibilidade de realização de testes paramétricos e prosseguiu-se com a realização do Teste U de Mann-Whitney (Quadro 3 nos Anexos) – uma alternativa não-paramétrica ao Teste *t*, também para duas amostras independentes.

Para o Teste de Normalidade assumiram-se as seguintes hipóteses nula e alternativa:

- H_0 : o nível da variável quantitativa tem distribuição normal em cada grupo;
- H_a : o nível da variável quantitativa não tem distribuição normal.

Observando que o valor de Sig é menor do que 0,05 ($p < 0,05$), rejeita-se H_0 porque o nível da variável quantitativa não tem uma distribuição normal.

Posteriormente, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, cujas hipóteses nula e alternativa são:

- H0: o nível médio das variáveis quantitativas em análise é igual nos dois grupos;
- Ha: o nível médio das variáveis quantitativas em análise é diferente nos dois grupos.

A decisão depende do valor de Sig: caso seja maior do que 0,05 não se rejeita H0 e caso seja menor ou igual a 0,05 rejeita-se H0 e aceita-se Ha.

Capítulo 4: Análise de Resultados

Através da utilização do software *SPSS Statistics 27* foram analisados os dados da amostra. Como se trata de uma análise desagregada pelo sexo dos/as inquiridos/as, foram analisados dois grupos separadamente – “Mulheres” e “Homens” – e foram criadas relações entre variáveis. As variáveis são nominais no caso da avaliação do “Modelo penta-dimensional”, “Experiência a negociar salário”, “Consequências positivas” e “Pedido de aumento salarial por não satisfação”, enquanto outras são medidas ordinais – “Interferência das emoções”, “Posição assertiva”, “Posição cooperativa”, “Negociar para si próprio”, “Negociar para terceiros”, “Negociar com colegas assuntos profissionais”, “Negociar com chefia assuntos laborais gerais”, “Negociar com gestão/administração assuntos laborais gerais”, “Negociar com chefia matérias salariais”, “Negociar com gestão/administração matérias salariais” e “Probabilidade de aceitar primeira proposta salarial”. De seguida, foram estudadas as relações entre variáveis para responder às questões formuladas, como se irá observar posteriormente.

Q1: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face à gestão/resolução de conflitos, tendo em conta os conceitos de evitamento, acomodação, competição, compromisso e colaboração provenientes do modelo penta-dimensional de Thomas-Kilmann?

Tendo em consideração o modelo penta-dimensional de Thomas-Kilmann, onde são descritos os conceitos de evitamento, acomodação, competição, compromisso e colaboração, nota-se que tanto mulheres como homens preferem adotar uma posição de compromisso na gestão de conflitos, apesar de haver uma expressiva diferença percentual entre ambos: 57,8% das mulheres e 70,5% dos homens. Segue-se, em ambos os casos, a colaboração, havendo também uma expressiva diferença percentual: 36,1% das mulheres e 15,9% dos homens. No

caso das mulheres, segue-se o evitamento e a competição – ambos com uma percentagem de 2,4% – e, de seguida, a acomodação (1,2%). No caso dos homens, segue-se a acomodação (6,8%), de seguida a competição (4,6%) e, por fim, o evitamento (2,3%) – estas informações encontram-se nas Figuras 1 e 2, presentes nos Anexos.

Assim, conclui-se que tanto mulheres como homens evitam adotar um método totalmente assertivo ou totalmente cooperativo, pretendendo encontrar um meio-termo entre ambos, ainda que os dados indiquem que os homens admitem mais do que as mulheres adotá-lo. A colaboração segue uma dinâmica de ganho-ganho e, apesar de ser a segunda posição mais adotada, os dados indicam que é mais utilizada por mulheres do que por homens. Os homens adotam mais a posição competitiva (ganho-perda) do que as mulheres, ainda que também se acomodem (perda-ganho) mais do que as mesmas. Quanto ao evitamento, não existem diferenças consideráveis entre ambos os grupos.

Q2: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face ao grau de confiança para negociar com colegas de trabalho?

Apesar de tanto mulheres como homens se considerarem “muito confiantes” para negociar com colegas de trabalho assuntos profissionais, existe uma considerável diferença nas respostas de ambos (podendo ser observada nas Figuras 3 e 4 presentes nos Anexos): 45,8% das mulheres e 72,7% dos homens. No caso das mulheres, a média é de 3,33 e o desvio-padrão foi de 0,718, com um mínimo de 1 e um máximo de 4 e, no caso dos homens, a média é de 3,73 e o desvio-padrão de 0,451, com um mínimo de 3 e um máximo de 4. Para além disso, a percentagem acumulativa retirada da junção entre as opções “Confiante” e “Muito confiante” foram de 100% para os homens e 88% para as mulheres, o que significa que 12% das mulheres se consideram “pouco confiantes” e “nada confiantes” (10,8% e 1,2%, respetivamente). Desta forma, os homens mostram um nível mais elevado de confiança quando negoceiam com colegas de trabalho do que as mulheres.

Para confirmar esta conclusão foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, cujas hipóteses nula e alternativa são:

- H0: o nível médio de confiança para negociar com colegas de trabalho é igual entre homens e mulheres;

- Ha: o nível médio de confiança para negociar com colegas de trabalho é diferente entre homens e mulheres.

Dado que o valor de Sig é 0,002 (ou seja, menor do que 0,05), rejeita-se H₀ e aceita-se H_a (ver Quadro 3 nos Anexos). Assim, a mediana da confiança para negociar com colegas de trabalho é diferente entre homens e mulheres (Mann-Whitney U = 1274; Z = -3,164; Sig = 0,002) e, por isso, existe uma diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres.

Q3: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face ao grau de confiança para negociar aspetos relativos à situação laboral com a chefia direta e a gestão/administração da empresa?

Quanto a negociar com chefia assuntos laborais gerais, a média das mulheres é de 2,93 e o desvio-padrão de 0,777, com um mínimo de 1 e um máximo de 5; e a média dos homens é de 3,52 e o desvio-padrão de 0,792, com um mínimo de 2 e um máximo de 5 (incluindo a opção “Não se aplica”); quanto a negociar com a gestão/administração assuntos laborais gerais, a média das mulheres é de 2,76 e o desvio-padrão é de 0,905, com um mínimo de 1 e um máximo de 5; e a média dos homens é de 3,39 e o desvio-padrão é de 0,895, com um mínimo de 2 e um máximo de 5.

Através do cálculo das percentagens acumulativas de respostas positivas (“Confiante” e “Muito confiante”), é possível observar que, no que toca a negociar com a chefia assuntos laborais gerais, 68,7% das mulheres responderam positivamente, sendo o número superado pelo dos homens – 81,8%. Da mesma forma, no que toca a negociar com a gestão/administração assuntos laborais gerais, 56,6% das mulheres e 72,7% dos homens responderam de forma positiva (o Quadro 4, no qual se encontram estas informações, encontra-se nos Anexos). À partida, é possível concluir que tanto mulheres como homens têm preferência em negociar com a chefia ao invés da gestão/administração da empresa, mas que, em ambos os casos, os homens apresentam uma maior confiança em fazê-lo.

Posteriormente, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, cujas hipóteses nula e alternativa são:

- H0: o nível médio de confiança para negociar aspetos relativos à situação laboral com a chefia direta é igual entre homens e mulheres;
- Ha: o nível médio de confiança para negociar aspetos relativos à situação laboral com a chefia direta é diferente entre homens e mulheres.

Dado que o valor de Sig é 0 (que, por sua vez, é menor do que 0,05), rejeita-se H0 e aceita-se Ha (Mann-Whitney U = 1155; Z = -3,632; Sig = 0).

- H0: o nível médio de confiança para negociar aspetos relativos à situação laboral com a gestão/administração da empresa é igual entre homens e mulheres;
- Ha: o nível médio de confiança para negociar aspetos relativos à situação laboral com a gestão/administração da empresa é diferente entre homens e mulheres.

Da mesma forma, dado que o valor de Sig é 0,001 (que, por sua vez, é menor do que 0,05), rejeita-se H0 e aceita-se Ha (Mann-Whitney U = 1184; Z = -3,411; Sig = 0,001).

Conclui-se então, que a mediana da confiança para negociar aspetos relativos à situação laboral com a chefia e com a gestão/administração da empresa é diferente entre homens e mulheres e, por isso, existe uma diferença estatisticamente significativa entre ambos os grupos (ver Quadro 3 nos Anexos).

Q4: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face ao grau de confiança para negociar salários e benefícios com a chefia direta e a gestão/administração da empresa?

Relativamente a negociar com a chefia matérias salariais, a média das mulheres é de 2,69 e o desvio-padrão é de 1,023, com um mínimo de 1 e um máximo de 5 (incluindo a opção “Não se aplica”); e a média dos homens é de 3,36 e o desvio-padrão é de 0,942, com um mínimo de 1 e um máximo de 5. Relativamente a negociar com a gestão/administração matérias salariais, a média das mulheres é de 2,59 e o desvio-padrão é de 1,048, com um mínimo de 1 e um máximo de 5; e a média dos homens é de 3,30 e o desvio-padrão é de 1,069, com um mínimo de 1 e um máximo de 5.

Através das percentagens acumulativas de respostas positivas (“Confiante” e “Muito confiante”), 49,4% das mulheres e 72,7% dos homens responderam positivamente sobre negociar com a chefia matérias salariais; do mesmo modo, 41% das mulheres e 63,6% dos

homens responderam positivamente sobre negociar com a gestão/administração matérias salariais. O Quadro 5, no qual se encontram estas informações, encontra-se nos Anexos.

Assim, é possível concluir que tanto mulheres como homens têm preferência em negociar com a chefia ao invés da gestão/administração da empresa e que, em ambos os casos, os homens apresentam uma maior confiança em fazê-lo.

Posteriormente, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, cujas hipóteses nula e alternativa são:

- H₀: o nível médio de confiança para negociar salários e benefícios com a chefia direta é igual entre homens e mulheres;
- H_a: o nível médio de confiança para negociar salários e benefícios com a chefia direta é diferente entre homens e mulheres.

Dado que o valor de Sig é 0 (que, por sua vez, é menor do que 0,05), rejeita-se H₀ e aceita-se H_a (Mann-Whitney U = 1156,5; Z = -3,538; Sig = 0).

- H₀: o nível médio de confiança para negociar salários e benefícios com a gestão/administração da empresa é igual entre homens e mulheres;
- H_a: o nível médio de confiança para negociar salários e benefícios com a gestão/administração da empresa é diferente entre homens e mulheres.

Da mesma forma, dado que o valor de Sig é 0,001 (que, por sua vez, é menor do que 0,05), rejeita-se H₀ e aceita-se H_a (Mann-Whitney U = 1166,5; Z = -3,472; Sig = 0,001).

Conclui-se então, que a mediana da confiança para negociar salários e benefícios com a chefia e com a gestão/administração da empresa é diferente entre homens e mulheres e, por isso, existe uma diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres (ver Quadro 3 nos Anexos).

Q5: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face à interferência de emoções na resolução de conflitos?

Mais de metade das mulheres inquiridas (62,7%) consideram que “às vezes” as suas emoções interferem na resolução de conflitos, e 45,5% dos homens consideram o mesmo. Para além disso, apesar de uma maior percentagem de mulheres considerar que as emoções interferem “muitas vezes” (15,7% das mulheres e 11,4% dos homens), uma maior

percentagem de homens considera que as suas emoções interferem “sempre” (4,6% dos homens e 1,2% das mulheres). Ainda assim, também existe uma maior percentagem de homens a considerar que as suas emoções “nunca” (13,6% dos homens e 2,4% das mulheres) ou “raramente” (25% dos homens e 18% das mulheres) interferem na resolução de conflitos – estas informações encontram-se nas Figuras 5 e 6 dos Anexos. No grupo das mulheres, a média é de 2,95 e o desvio-padrão de 0,697, com um mínimo de 1 e um máximo de 5; e no grupo dos homens a média é de 2,68, o desvio-padrão é de 1,006, com um mínimo de 1 e um máximo de 5.

À partida, podemos concluir que tanto mulheres como homens se encontram num nível intermédio de interferência das emoções e que os dados não indicam que as mulheres tenham maior propensão a que as emoções interfiram na resolução de conflitos.

Posteriormente, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, cujas hipóteses nula e alternativa são:

- H₀: o nível médio de interferência de emoções é igual entre homens e mulheres;
- H_a: o nível médio de interferência de emoções é diferente entre homens e mulheres.

Dado que o valor de Sig é 0,087 (que, por sua vez, é maior do que 0,05), não se rejeita H₀ (ver Quadro 3 nos Anexos). Assim, a mediana da interferência de emoções na resolução de conflitos é igual entre homens e mulheres (Mann-Whitney U = 1521,5; Z = -1,712; Sig = 0,087) e, por isso, não existe uma diferença estatisticamente significativa entre ambos os grupos.

Q6: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face à adoção de posições assertivas?

De acordo com as figuras 7 e 8 (que se encontram nos Anexos), 13,6% dos homens e 9,6% das mulheres sentem que assumem “sempre” uma posição assertiva (caracterizada pela afirmação das suas posições/opiniões) na resolução de conflitos. A maior parte de ambos os grupos (63,6% dos homens e 59% das mulheres) considera que o faz “muitas vezes”; e 22,7% dos homens e 27,7% das mulheres consideram que o fazem “às vezes”. Apesar de a percentagem acumulativa do grupo dos homens chegar aos 100% com estas três vertentes, o grupo das mulheres ainda apresenta a vertente “raramente” com 3,6 pontos percentuais.

A média dos homens é de 3,91 e o desvio-padrão é de 0,603, com um mínimo de 3 e um máximo de 5; e a média das mulheres é de 3,75 e o desvio-padrão é de 0,678, com um mínimo de 2 e um máximo de 5. À partida, a amostra não apresenta dados com uma diferença suficientemente expressiva para considerar que homens e mulheres são diferentes nesse aspeto.

Para confirmar, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, cujas hipóteses nula e alternativa são:

- H₀: o nível médio de adoção de posições assertivas é igual entre homens e mulheres;
- H_a: o nível médio de adoção de posições assertivas é diferente entre homens e mulheres.

O valor de Sig é 0,228 (que, por sua vez, é maior do que 0,05) por isso não se rejeita H₀ (ver Quadro 3 nos Anexos). Assim, a mediana da adoção de posições assertivas é igual entre homens e mulheres (Mann-Whitney U = 1619; Z = -1,204; Sig = 0,228) e, por isso, não existe uma diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres.

Q7: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face à preferência entre negociar para si próprio/a ou para terceiros?

Por um lado, quando questionadas sobre o nível de conforto a negociar para si próprias, 15,7% das mulheres afirmaram estar “muito confortáveis”, 36,1% “confortáveis”, 37,4% “pouco confortáveis” e 10,8% “nada confortáveis”. Por outro lado, quando questionadas sobre o nível de conforto a negociar para terceiros, 33,7% das mulheres referiram estar “muito confortáveis”, 55,4% “confortáveis”, 9,6% “pouco confortáveis” e 1,2% “nada confortáveis” – informações estas presentes nas Figuras 9 e 10, nos Anexos. Desta forma, quando calculada a percentagem acumulada de respostas positivas a ambas as perguntas (“confortável” e “muito confortável”), 51,8% das mulheres mostram um elevado nível de conforto a negociar para si próprias e 89,2% das mulheres mostram um elevado nível de conforto em negociar para terceiros. Assim, confirma-se que as mulheres preferem negociar para terceiros.

Quando questionados sobre o nível de conforto a negociar para si próprios, 43,2% dos homens afirmaram estar “muito confortáveis”, 36,4% “confortáveis” e 20,5% “pouco

confortáveis”. Quando questionados sobre o nível de conforto a negociar para outros, 47,7% dos homens referiram estar “muito confortáveis”, 45,5% “confortáveis” e 6,8% “pouco confortáveis” – informações estas presentes nas Figuras 11 e 12, nos Anexos. De igual modo, quando calculada a percentagem acumulada de respostas positivas a ambas as perguntas, conclui-se que 79,5% dos homens mostram um elevado nível de conforto a negociar para si próprios, enquanto 93,2% mostram um elevado nível de confiança a negociar para terceiros. A média das respostas das mulheres relativamente à preferência de “negociar para si próprio/a” é de 2,57 e o desvio-padrão é de 0,886, com um mínimo de 1 e um máximo de 4; e a média das respostas dos homens é de 3,23 e o desvio-padrão é de 0,774, com um mínimo de 2 e um máximo de 4. Quanto à preferência de “negociar para terceiros”, a média das respostas das mulheres é de 3,22 e o desvio-padrão é de 0,663, com um mínimo de 1 e um máximo de 4; e a média das respostas dos homens é de 3,41, o desvio-padrão é de 0,622, com um mínimo de 2 e um máximo de 4.

Assim, à partida, apesar de a diferença percentual não ser tão expressiva como a do grupo das mulheres, existe também no grupo dos homens uma preferência por negociar para terceiros.

Para confirmar estas conclusões foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, cujas hipóteses nula e alternativa são:

- H₀: o nível médio de preferência para negociar para si próprio/a é igual entre homens e mulheres;
- H_a: o nível médio de preferência para negociar para si próprio/a é diferente entre homens e mulheres.

Dado que o valor de Sig é 0 (ou seja, menor do que 0,05), rejeita-se H₀ e aceita-se H_a (ver Quadro 3 nos Anexos), logo, a mediana da preferência para negociar para si próprio/a é diferente entre homens e mulheres (Mann-Whitney U =1098,5; Z = -3,877; Sig = 0).

- H₀: o nível médio de preferência para negociar para terceiros é igual entre homens e mulheres;
- H_a: o nível médio de preferência para negociar para terceiros é diferente entre homens e mulheres.

O valor de Sig é 0,116 (logo, maior do que 0,05) por isso não se rejeita H0. Neste caso, a mediana da preferência para negociar para terceiros é igual entre homens e mulheres (Mann-Whitney U = 1548; Z = -1,573; Sig = 0,116).

Conclui-se, então, que existe uma diferença estatisticamente expressiva entre homens e mulheres quando se trata de negociar para si próprios/as, mas não quando se trata de negociar para terceiros.

Q8: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face à negociação de salários e benefícios (tendo em consideração a experiência a fazê-lo e a probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial sugerida pela entidade patronal)?

Quando questionados sobre as suas experiências a negociar salários e benefícios, 51,8% das mulheres e 65,9% dos homens afirmaram já o ter feito e, dessas percentagens, 90,7% das mulheres e 82,8% dos homens afirmaram ter tido consequências positivas para a sua vida e trabalho. Desta forma, apesar de não haver uma diferença percentual expressiva, conclui-se que os homens têm uma maior tendência a negociar salários e benefícios do que as mulheres, ainda que a taxa de sucesso seja menor – informações estas que podem ser observadas nas Figuras 13, 14, 15 e 16, nos Anexos.

Para além disso, ambos os grupos foram questionados sobre a probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial colocada pela entidade patronal, à qual 16,9% das mulheres e 11,4% dos homens consideraram “nada provável”, 44,6% das mulheres e 61,4% dos homens consideraram “pouco provável”, 36,1% das mulheres e 25% dos homens consideraram “provável” e 2,4% das mulheres e 2,3% dos homens consideraram “muito provável” – informações presentes nas Figuras 17 e 18, nos Anexos. A média das respostas das mulheres é de 2,24 e o desvio-padrão é de 0,759, com um mínimo de 1 e um máximo de 4; e a média das respostas dos homens é de 2,18 e o desvio-padrão é de 0,657, com um mínimo de 1 e um máximo de 4. Quando calculada a percentagem acumulativa das respostas positivas (“Provável” e “Muito provável”) a esta questão, conclui-se que 38,6% das mulheres e 27,3% dos homens aceitariam a primeira proposta salarial, sem desenvolver uma negociação com a entidade patronal.

Para confirmar esta última vertente, foi realizado o Teste U de Mann-Whitney, cujas hipóteses nula e alternativa são:

- H₀: o nível médio da probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial é igual entre homens e mulheres;
- H_a: o nível médio da probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial é diferente entre homens e mulheres.

O valor de Sig é 0,44 (que, por sua vez, é maior do que 0,05) por isso não se rejeita H₀ (ver Quadro 3 nos Anexos). Assim, a mediana da probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial é igual entre homens e mulheres (Mann-Whitney U = 1687; Z = -0,772; Sig = 0,44) e, por isso, não existe uma diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres.

Q9: Observam-se diferenças entre mulheres e homens nas atitudes face aos pedidos de aumentos salariais?

Quando questionados sobre se, caso não se sentissem satisfeitos com o atual salário, pediriam um aumento salarial, 73,5% das mulheres e 84,1% dos homens responderam afirmativamente – observável nas Figuras 19 e 20, nos Anexos. Apesar de haver alguma diferença percentual entre ambos (10,6%), não é uma diferença suficientemente expressiva para afirmar que existe uma diferença de género nos pedidos de aumentos salariais; ainda assim, os homens mostram uma maior abertura para pedidos de aumentos salariais do que as mulheres.

Capítulo 5: Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

A presente dissertação surge no âmbito de compreender a influência das representações associadas ao género, interiorizadas por mulheres e homens, na negociação e na resolução de conflitos, sobretudo nas negociações salariais. Apesar de existir uma vasta rede literária sobre os temas acima mencionados, existem teorias diferentes e, muitas vezes, contraditórias.

Após uma cuidada revisão de literatura, foram propostas questões de investigação, seguidas da partilha de um questionário ao público e, por fim, da análise de dados e consequentes resultados. Conclui-se, então, que a conceção de que mulheres e homens são intrinsecamente diferentes encontra-se cada vez mais refutada por dados que negam a mesma. Os resultados da presente dissertação mostram que existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em vertentes como o grau de confiança para negociar com colegas de trabalho, o grau de confiança para negociar aspetos relativos à situação laboral com a chefia direta ou com a gestão/administração da respetiva empresa e no grau de confiança para negociar salários e benefícios com a chefia direta ou com a gestão/administração da respetiva empresa – relativamente às quais os homens expressam estar mais confiantes do que as mulheres. Estas conclusões podem sugerir a influência de uma socialização marcada pelo género nas atitudes de homens e mulheres perante a negociação e o conflito; ainda assim, a mesma nem sempre se confirma. Algumas vertentes não mostram qualquer tipo de diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres, como é o caso da interferência das emoções na resolução de conflitos, da tomada de posições assertivas nas negociações, da preferência por negociar para terceiros e da probabilidade de aceitar a primeira proposta salarial que a entidade patronal sugerir. Assim, tendo em consideração a premissa inicial desta dissertação, o estudo sugere que representações associadas ao género têm alguma influência na negociação e na resolução de conflitos.

Apesar de este estudo ter contribuído de alguma forma para a Academia, existiram algumas limitações: o número de indivíduos inquiridos não deve ser considerado representativo do universo que propõe estudar e, devido a uma rede de contactos limitada, a

divulgação do questionário não permitiu alcançar um maior público. Também as diferenças de confiança e o nível de experiência de cada indivíduo da amostra podem ter influenciado os resultados. Para além disso, teria sido proveitoso ter observado os resultados numa lente nacional, através de questionários com caracterização por nacionalidade, para que fosse possível comparar os resultados dos homens e das mulheres portuguesas/as com os resultados dos homens e das mulheres de outros países.

Para investigação futura, para além do mencionado anteriormente, sugere-se a realização de um estudo exclusivamente sobre homens e mulheres portuguesas/as trabalhadores/as por conta de outrem que atente também à diversidade organizacional, de modo a verificar se surgem diferenças relacionadas com as experiências na inserção em organizações com cultura empresarial, a organização do trabalho e as políticas e práticas de gestão. Seria também relevante integrar uma abordagem metodológica qualitativa que permitisse um maior aprofundamento sobre a complexidade de fatores que podem condicionar o comportamento de mulheres e homens nos processos de negociação e conflito.

Referências Bibliográficas

Bowles, H. R., Babcock, L., e Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103(1), 84-103.

Bowles, H. R. e Kray, L. J. (2013). Negotiation is a man's game: Ultimate truth or enduring myth?. *Gender and Work: Challenging conventional wisdom*. Harvard Business School Press, 1-12.

Butler, J. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre Journal*, 40(4), 519–531.

Casaca, S. F., Amaro, M. F., Bastos, A., Cruz, J., Perista, H. e Proença, I. (2022). Desigualdades entre mulheres e homens no mercado de trabalho: Capítulo 13. In: Crespo, N. e Simões, N. (Eds.) *Mercado de Trabalho em Portugal: Do teletrabalho ao salário mínimo*, Coimbra: Actual Editora, pp. 261-279.

CIG (2021). Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2021 [Base de dados], Novembro 2021. Disponível em: https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/09/print_2022_04_22_BE_VFINAL_web.pdf

Comissão Europeia (2017). Special Eurobarometer 465: Gender Equality 2017 [Base de dados], Junho 2017. Disponível em: http://data.europa.eu/88u/dataset/S2154_87_4_465_ENG

Connell, R. W. (2003). The question of gender. In: R. W. Connell (Eds.) *Gender*. Polity, pp. 1-11.

Craver, C. B. (2002). Gender and negotiation performance. *Sociological Practice*, 4(3), 183-193.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6.ª ed.) Editora RH.

Dobrijević, G. (2014). The effect of gender on negotiation behaviour. *The European Journal of Applied Economics*, 11(1), 43-52.

Eckel, C., De Oliveira, A.C. e Grossman, P.J. (2008). Gender and negotiation in the small: are women (perceived to be) more cooperative than men?. *Negotiation Journal*, 24(4), 429-445.

Kimmel, M.J., Pruitt, D.G., Magenau, J.M., Konar-Goldband, E. e Carnevale, P.J. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of personality and social psychology*, 38(1), 9-22.

Laureano, Raul M. (2013). *Testes de Hipóteses com o SPSS*, Edições Sílabo, 2.ªed.

Leibbrandt, A. E List. J. A. (2014). Do women avoid salary negotiations? Evidence from a large-scale natural field experiment. *Management Science* 61(9), 2016-2024.

Manea, C.-N., Yzerbyt, V. e Demoulin, S. (2020). He, she, “they” at the bargaining table... woman, man or just negotiators? A critical review on gender ideologies in mixed-gender negotiations. *Psychologica Belgica* 60(1), 236-254.

Recalde, M. e Vesterlund, L. (2020). Gender differences in negotiation and policy for improvement. *National Bureau of Economic Research*, nº 28183.

Robbins, S.P. e Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*. 15ª Ed. Boston: Pearson.

Santos, L. A. B. e Lima, J. M. M. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2ª Ed.), *Cadernos do IUM* 8, 25-175. Lisboa: Instituto Universitário Militar,

Scott, J. W. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review* 91(5), 1053–1075.

Stuhlmacher, A. E Linnabery, E. (2013). Gender and negotiation: A social role analysis. In: Olekalns, M. e Adair, W. L. (Eds.) *Handbook of Research on Negotiation*. UK, Edward Elgar Publishing, pp. 221-248.

Thomas, K. W., (2008). Thomas-Kilmann conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1(11), 1-11.

Thorne, B. (2001). Do girls and boys have different cultures?. In: Stevi Jackson, Sue Scott. *Gender: A sociological reader*. 1ª Ed. Routledge, pp. 291-302.

Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V. e Rosa, R. (2016). *Livro Branco. Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais / Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 20-54.

*Anexos***1. Questionário****Negociação e Gestão de Conflitos**

Este questionário integra-se no Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais, realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG). Destina-se exclusivamente a trabalhadores/as por conta de outrem, e surge com o objetivo de correlacionar características pessoais com a gestão/resolução de conflitos, com ênfase na negociação salarial.

Todas as respostas são anónimas e serão utilizadas exclusivamente para efeitos de pesquisa pontual. Para o esclarecimento de qualquer dúvida, não hesite em contactar através do endereço de email: beatriz.fonte@aln.iseg.ulisboa.pt

Obrigada, desde já, pela sua colaboração.

Secção 1 – Caracterização

Selecione a opção que melhor caracteriza a sua situação atual.

Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outra situação

Idade

- < 20 anos
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- ≥ 60 anos

Nível de escolaridade

- Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12ºano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Trabalha no setor:

- Público
- Privado

Exerce atualmente um cargo de chefia/direção/coordenação?

- Sim, de supervisão/chefia intermédia
- Sim, de direção executiva (primeira linha)
- Sim, de direção/gestão de topo
- Não

Secção 2 – Gestão e resolução de conflitos**De um modo geral, como caracteriza a sua posição na gestão/resolução de conflitos? (selecione apenas uma opção, correspondendo àquela com que mais se identifica)**

- Espera que a situação se resolva por si própria com o decorrer do tempo
- Tenta satisfazer os interesses da outra parte, mesmo que isso implique sacrificar os seus
- Procura, acima de tudo, garantir que os seus interesses são satisfeitos
- Tenta resolver o conflito moderadamente, de forma a que todos os interesses sejam satisfeitos, mesmo que isso implique alguma sensação de perda
- Pretende a satisfação dos interesses de ambas as partes, procurando um compromisso

Sente que as suas emoções interferem na resolução de conflitos?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Em geral, sente que assume uma posição assertiva (caracterizada pela afirmação das suas posições/opiniões) na resolução de conflitos?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Sente que na resolução de conflitos, tende a ser complacente aos interesses da outra parte, não discordando desta para não criar um confronto?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Quão confortável se sente:

- A negociar próprio/a

- Nada confortável
- Pouco confortável
- Confortável
- Muito confortável

- A negociar para terceiros (por exemplo, em nome da sua empresa)

- Nada confortável
- Pouco confortável
- Confortável
- Muito confortável

Secção 3 – Negociação salarial

Como avalia o seu grau de confiança para:

- Negociar com os/as seus/suas colegas de trabalho acerca de um assunto profissional

- Nada confiante
- Pouco confiante
- Confiante
- Muito confiante
- Não se aplica

- Negociar com a sua chefia direta aspetos relativos à sua situação laboral em geral

- Nada confiante
- Pouco confiante
- Confiante
- Muito confiante
- Não se aplica

- Negociar com a gestão/administração da empresa aspetos relativos à sua situação laboral em geral

- Nada confiante
- Pouco confiante
- Confiante
- Muito confiante
- Não se aplica

- Negociar com a sua chefia direta aspetos relativos à sua situação salarial em particular

- Nada confiante
- Pouco confiante
- Confiante
- Muito confiante
- Não se aplica

- Negociar com a gestão/administração da empresa aspetos relativos à sua situação salarial em particular

- Nada confiante
- Pouco confiante
- Confiante
- Muito confiante
- Não se aplica

No seu contexto profissional, alguma vez, por sua iniciativa, negociou o seu salário/remuneração?

- Sim
- Não

Teve consequências positivas?

- (resposta aberta)

Caso não se sentisse satisfeito/a com a sua remuneração, pediria um aumento salarial?

- Sim
- Não

Quão provável é aceitar a primeira proposta salarial que lhe é sugerida (mesmo que esteja abaixo das suas expectativas)?

- Nada provável
- Pouco provável
- Provável
- Muito provável

Após negociar com a entidade patronal, alguma vez se sentiu descontente com o seu desempenho nessa negociação?

- Negociação de matérias salariais

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre
- Não se aplica

- Negociação de outras matérias laborais

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre
- Não se aplica

As suas respostas foram registadas. Muito obrigada pela participação.

2. Quadros e figuras

Quadro 2 – Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estatística	gl	Sig.
Interferência das emoções	0,301	127	<,001
Posição assertiva	0,335	127	<,001
Negociar para si própri	0,204	127	<,001
Negociar para outros	0,282	127	<,001
Negociar com colegas assuntos prof	0,341	127	<,001
Negociar com chefia assuntos laborais gerais	0,238	127	<,001
Negociar com gestão/admin. Ass. Lab. Gerais	0,187	127	<,001
Negociar com chefia matérias salariais	0,191	127	<,001
Negociar com gestão/admin. mat. salariais	0,199	127	<,001
Probabilidade de aceitar 1ª proposta salarial	0,278	127	<,001
a. Correlação de Significância de Lilliefors			

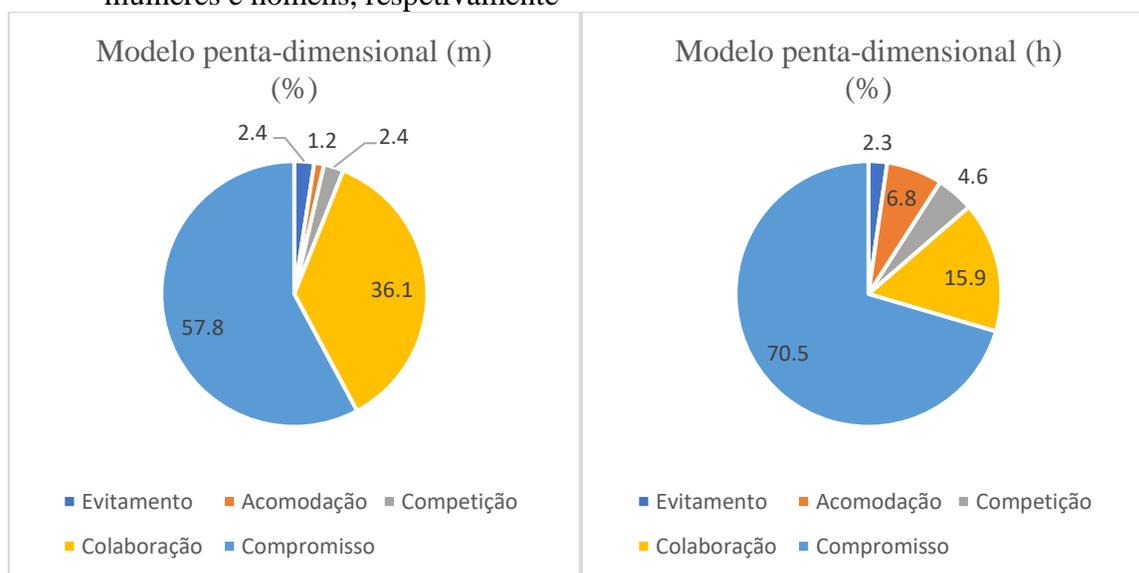
Quadro 3 – Teste U de Mann-Whitney

	Género	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Interferência das emoções	Feminino	83	67,67	5616,5
	Masculino	44	57,08	2511,5
	Total	127		
Posição assertiva	Feminino	83	61,51	5105
	Masculino	44	68,7	3023
	Total	127		
Negociar para si própri	Feminino	83	55,23	4584
	Masculino	44	80,55	3544
	Total	127		
Negociar para outros	Feminino	83	60,65	5034
	Masculino	44	70,32	3094
	Total	127		
Negociar com colegas assuntos prof	Feminino	83	57,35	4760
	Masculino	44	76,55	3368
	Total	127		
Negociar com chefia assuntos laborais gerais	Feminino	83	55,92	4641
	Masculino	44	79,25	3487
	Total	127		
Negociar com gestão/admin. ass. lab. gerais	Feminino	83	56,27	4670
	Masculino	44	78,59	3458
	Total	127		
Negociar com chefia matérias salariais	Feminino	83	55,93	4642,5
	Masculino	44	79,22	3485,5
	Total	127		
Negociar com gestão/admin. mat. salariais	Feminino	83	56,05	4652,5
	Masculino	44	78,99	3475,5
	Total	127		
Probabilidade de aceitar 1ª proposta salarial	Feminino	83	65,67	5451
	Masculino	44	60,84	2677
	Total	127		

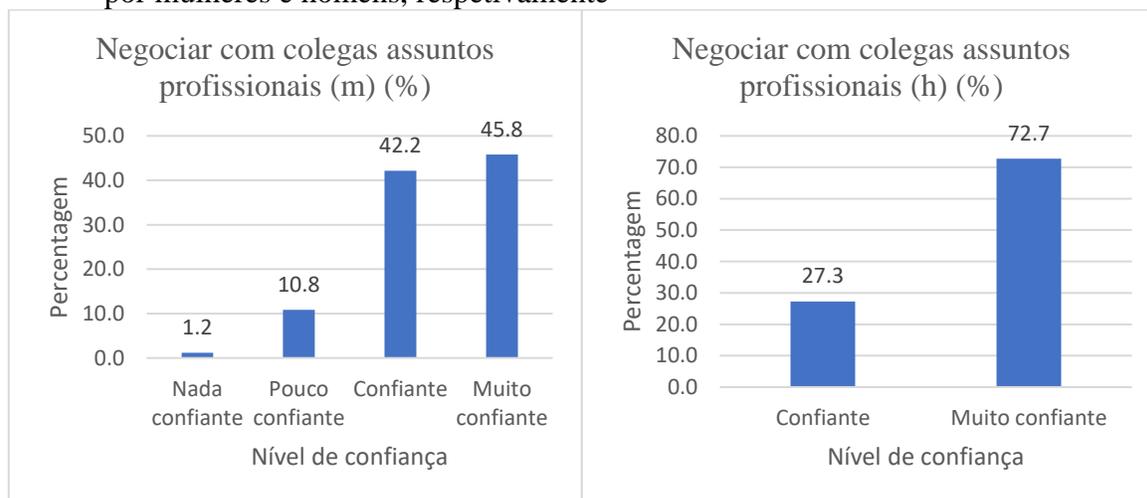
	Interferência das emoções	Posição assertiva	Negociar para si próprio	Negociar para outros	Negociar com colegas assuntos prof	Negociar com chefia assuntos laborais gerais	Negociar com gestão/admin. ass. lab. gerais	Negociar com chefia matérias salariais	Negociar com gestão/admin. mat. salariais	Probabilidade de aceitar 1ª proposta salarial
Mann-Whitney U	1521,5	1619	1098	1548	1274	1155	1184	1156,5	1166,5	1687
Wilcoxon W	2511,5	5105	4584	5034	4760	4641	4670	4642,5	4652,5	2677
Z	-1,712	-1,204	-3,877	-1,573	-3,164	-3,632	-3,411	-3,538	-3,472	-0,772
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,087	0,228	0	0,116	0,002	0	0,001	0	0,001	0,44

a.
Grouping Variable:
Género

Figuras 1 e 2 – Resultados do modelo penta-dimensional de Thomas-Kilmann por mulheres e homens, respetivamente



Figuras 3 e 4 – Nível de confiança para negociar com colegas assuntos profissionais por mulheres e homens, respetivamente



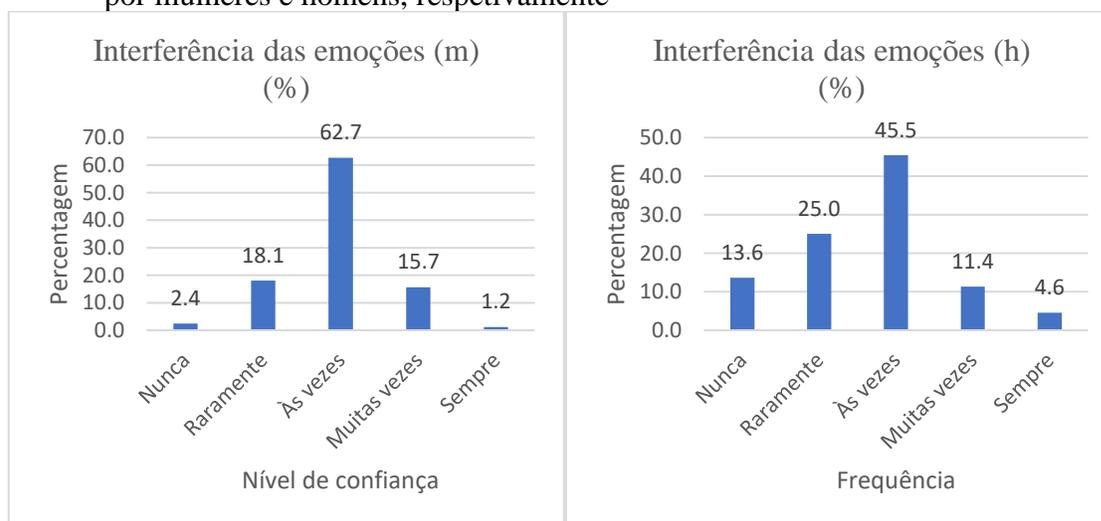
Quadro 4 – Nível de confiança para negociar assuntos laborais gerais com chefia e com gestão/administração da empresa

		Mulheres		Homens	
		Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Negociar com chefia assuntos laborais gerais	Nada confiante	1	1,2%	0	0,0%
	Pouco confiante	24	28,9%	4	9,1%
	Confiante	39	47,0%	17	38,6%
	Muito confiante	18	21,7%	19	43,2%
	Não se aplica	1	1,2%	4	9,1%
	TOTAL	83	100,0%	44	100,0%
Negociar com gestão/administração assuntos laborais gerais	Nada confiante	5	6,0%	0	0,0%
	Pouco confiante	29	34,9%	9	20,5%
	Confiante	32	38,6%	12	27,3%
	Muito confiante	15	18,1%	20	45,5%
	Não se aplica	2	2,4%	3	6,8%
	TOTAL	83	100,0%	44	100,0%

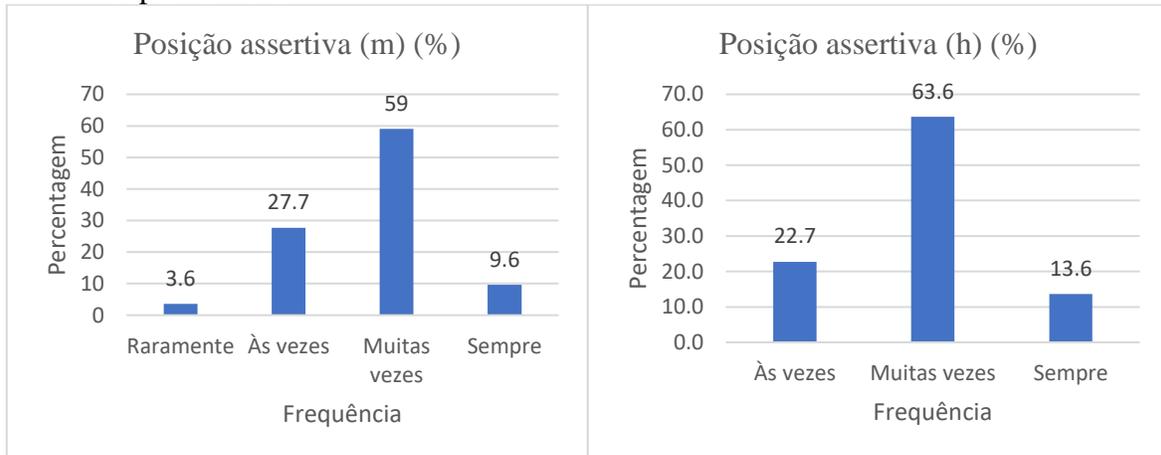
Quadro 5 – Nível de confiança para negociar matérias salariais com chefia e com gestão/administração da empresa

		Mulheres		Homens	
		Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Negociar com chefia matérias salariais	Nada confiante	9	10,8%	1	2,3%
	Pouco confiante	28	33,7%	7	15,9%
	Confiante	31	37,4%	15	34,1%
	Muito confiante	10	12,1%	17	38,6%
	Não se aplica	5	6,0%	4	9,1%
	TOTAL	83	100,0%	44	100,0%
Negociar com gestão/administração matérias salariais	Nada confiante	10	12,1%	2	4,6%
	Pouco confiante	33	39,8%	9	20,5%
	Confiante	27	32,5%	12	27,3%
	Muito confiante	7	8,4%	16	36,4%
	Não se aplica	6	7,2%	5	11,4%
	TOTAL	83	100,0%	44	100,0%

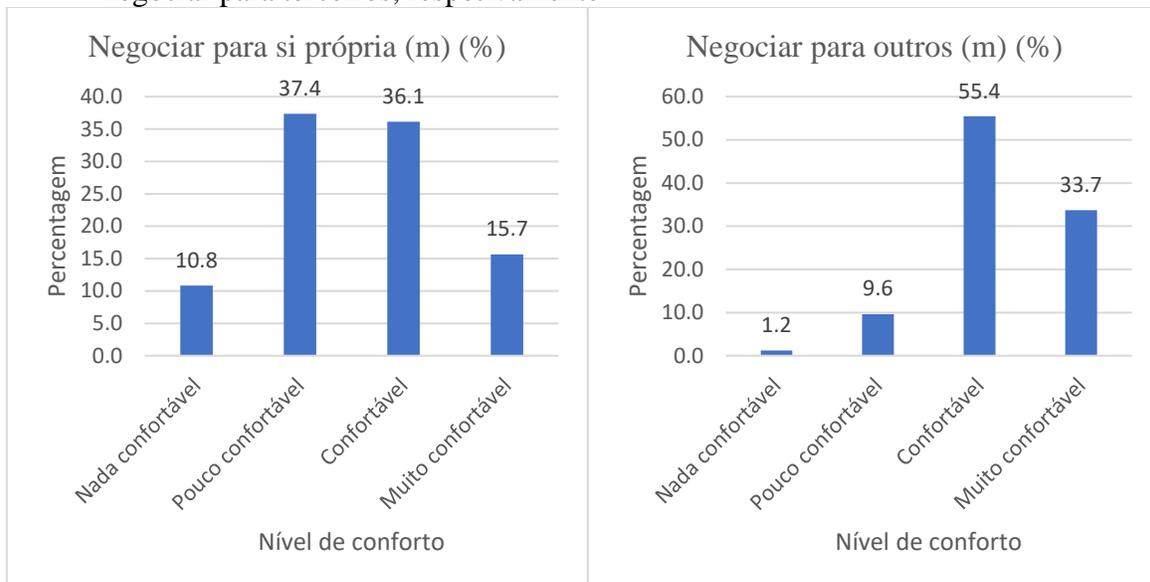
Figuras 5 e 6 – Frequência da interferência das emoções na resolução de conflitos, por mulheres e homens, respetivamente



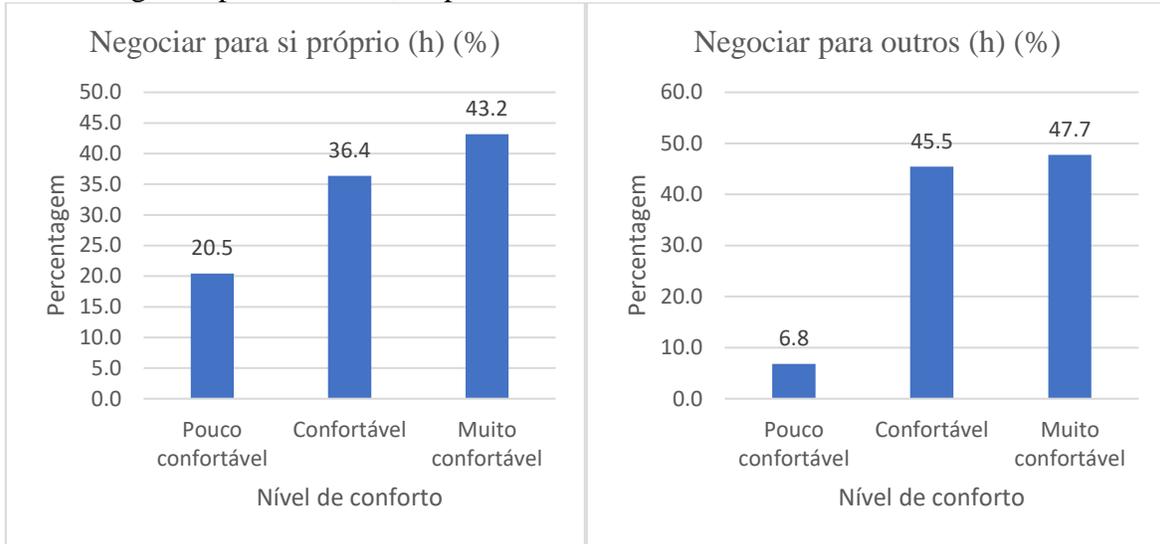
Figuras 7 e 8 – Frequência de adoção de posições assertivas por mulheres e homens, respetivamente



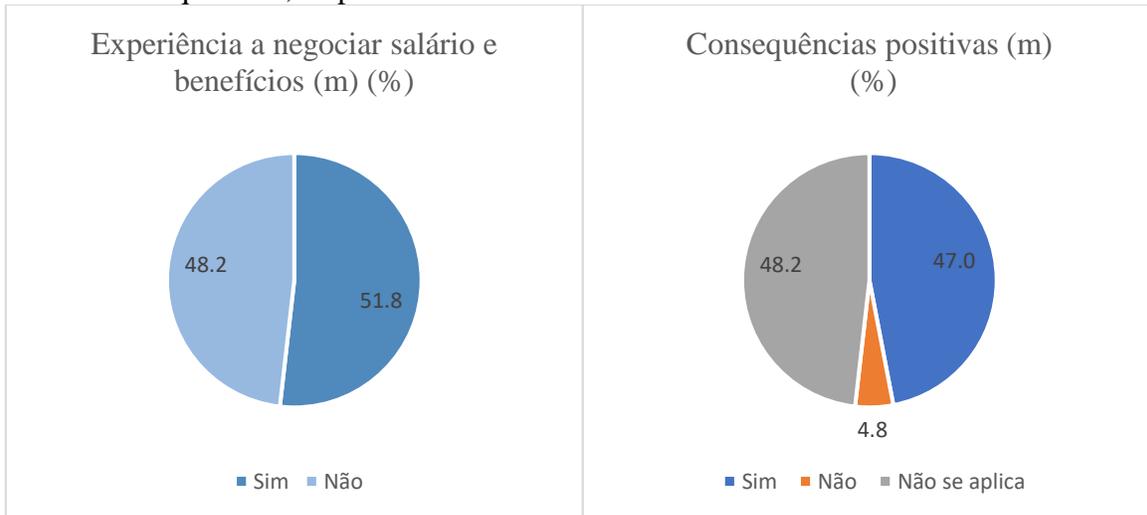
Figuras 9 e 10 – Nível de conforto das mulheres a negociar para si próprias e a negociar para terceiros, respetivamente



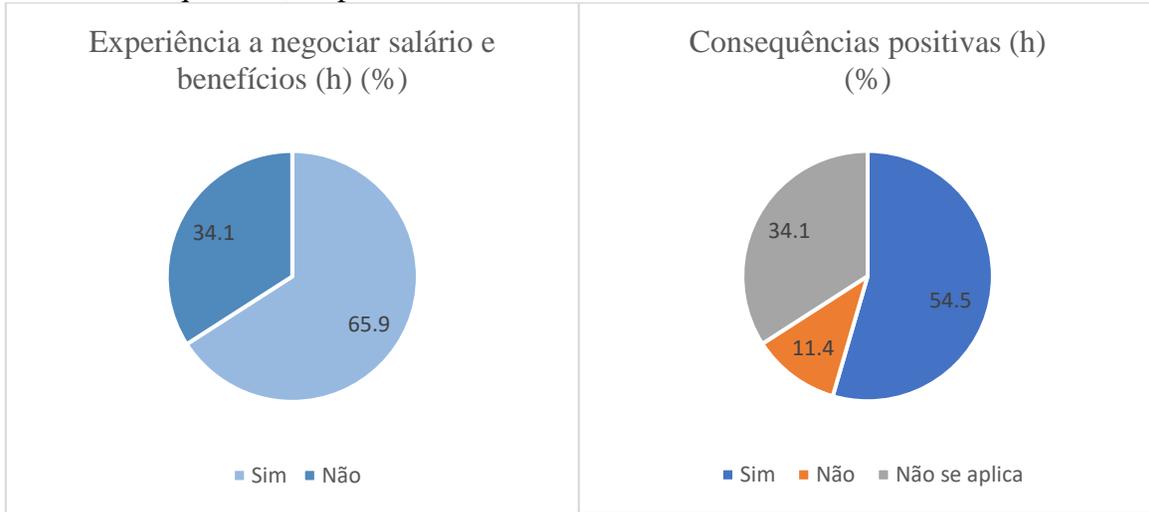
Figuras 11 e 12 – Nível de conforto dos homens a negociar para si próprios e a negociar para terceiros, respetivamente



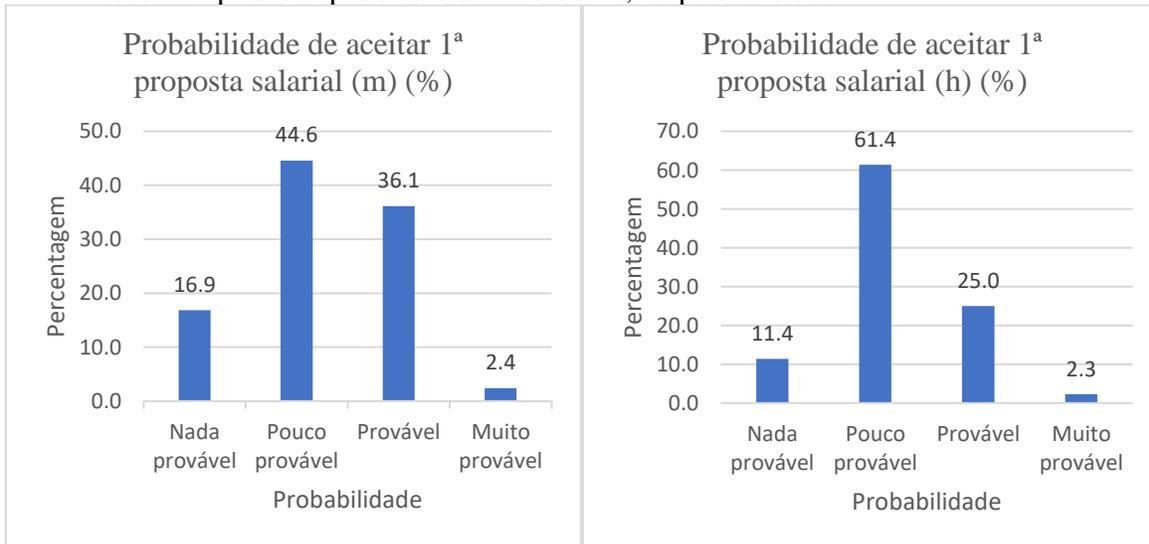
Figuras 13 e 14 – Experiência das mulheres a negociar salário e benefícios e suas consequências, respetivamente



Figuras 15 e 16 – Experiência dos homens a negociar salário e benefícios e suas consequências, respetivamente



Figuras 17 e 18 – Probabilidade de aceitar primeira proposta salarial sugerida pela entidade patronal por mulheres e homens, respetivamente



Figuras 19 e 20 – Pedido de aumento salarial por não satisfação por mulheres e homens, respetivamente

