



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA ÉTICA E ESTILOS DE RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS: ANÁLISE EM DIFERENTES GERAÇÕES

MARTA SOFIA RIBEIRO MIRA

JULHO – 2025

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**LIDERANÇA ÉTICA E ESTILOS DE RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS: ANÁLISE EM DIFERENTES GERAÇÕES**

MARTA SOFIA RIBEIRO MIRA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

JULHO – 2025

RESUMO

A presente dissertação visa analisar as relações que se estabelecem entre a liderança ética e os estilos de resolução de conflito em diferentes gerações de trabalhadores no contexto organizacional português. Após uma revisão de literatura sobre os principais conceitos em análise – liderança ética e estilos de resolução de conflito – foi realizado um estudo empírico. Através de inquéritos partilhados nas redes sociais, com uma amostra de 89 participantes, os resultados revelaram que o estilo colaboração apresenta a média mais elevada na amostra total. Verifica-se uma diferença significativa entre gerações no que diz respeito ao estilo de competição, sendo a geração Z a que apresenta a média mais elevada. O estilo de competição é também significativamente mais elevado em participantes solteiros e sem filhos. Verifica-se ainda uma diferença significativa no estilo evitação, mais elevado em pessoas que não têm cargos de chefia. No que diz respeito à liderança ética, verificou-se uma diferença significativa em termos de habilitações literárias, tendo o grupo dos inquiridos com o nível de educação mais alto (Mestrado e Doutoramento) a média mais elevada de perceção de liderança ética por parte dos seus superiores hierárquicos. A análise de correlações e regressão revelou que a liderança ética está positivamente associada ao estilo de colaboração tanto nos inquiridos da geração Z como nos de gerações anteriores. Em contraste, a liderança ética apenas está associada ao estilo de competição na geração Z.

Palavras-chave: Gerações; Liderança ética; Estilos de Resolução de Conflito

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the relationships between ethical leadership and conflict resolution styles across different generations of workers within the portuguese organizational context.

Following a literature review on the main concepts under analysis – ethical leadership and conflict resolution styles – an empirical study was conducted. Through surveys distributed on social media, with a sample of 89 participants, the results revealed that the collaboration style had the highest average across the total sample.

A significant generational difference was observed regarding the competition style, with Generation Z showing the highest average. The competition style was also significantly higher among single participants and those without children. A significant difference was also found in the avoidance style, which was more prevalent among individuals who did not hold leadership positions.

Regarding ethical leadership, a significant difference was found in terms of educational qualifications, with respondents holding higher education degrees (Master's and Doctorate) reporting the highest average perception of ethical leadership from their hierarchical superiors.

Correlation and regression analyses showed that ethical leadership is positively associated with the collaboration style among both Generation Z and older generations. In contrast, ethical leadership was only associated with the competition style within Generation Z.

Keywords: Generations; Ethical Leadership; Conflict Resolution Styles

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Eduarda Soares, agradeço por ter aceite orientar-me e por sempre me ter apoiado ao longo do desenvolvimento desta dissertação. Obrigada por toda a paciência que teve.

Aos meus pais, ao meu avô e à minha irmã, agradeço por toda a ajuda e apoio que me deram ao longo dos dois anos de mestrado. Sem vocês, nada disto seria possível. Obrigada por nunca me terem deixado desistir dos meus sonhos e pelas lições que sempre me deram, foram elas que me permitiram chegar onde já cheguei.

E porque o caminho nunca teria sido tão bom sem vocês, agradeço também aos meus amigos por toda a força que me deram. Em especial à Margarida, à Carolina, à Beatriz e ao Pedro, que, desde o início do mestrado, sempre foram um grande apoio. Não duvido de que levo a vossa amizade para a vida.

Às minhas duas estrelinhas, o meu pai e a minha avó, agradeço por me ensinarem que, com esforço e determinação, tudo se consegue. A vossa perda tornou este caminho muito difícil, mas tornaram-se ambos a minha fonte de motivação, pois sempre foram uma força da natureza e mostraram-me que nunca se deve desistir do que realmente nos faz feliz. Pai, sei que esperaste muito por este dia, e espero que, aí em cima, estejas muito orgulhoso de mim.

Por fim, agradeço a toda a minha família no geral.

Esta vai por todos vocês!

Índice

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Estilos de Resolução de Conflito	3
2.1.1. Conceito	3
2.1.2. Implicações dos estilos de resolução de conflito para as organizações	4
2.1.3. Estilos de resolução de conflito e as gerações	5
2.2. Liderança Ética	7
2.2.1. Conceito	7
2.2.2. Implicações da liderança ética para as organizações	8
2.2.3. Liderança e as gerações	9
2.3. Questão de Investigação e Hipóteses	11
CAPÍTULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO	12
3.1. Método	12
3.1.1. Instrumentos	12
3.1.2. Descrição da amostra	14
3.2. Resultados	15
3.2.1. Média e desvio padrão na amostra total	15
3.2.2. Análise de diferenças em subgrupos da amostra	16
3.2.3. Análise de correlação e regressão	17
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO	21
4.1. Sumário dos resultados	21
4.2. Limitações e direções para investigação futura	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24
ANEXO	30
Anexo 1 - Questionário	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Média e Desvio Padrão da Amostra Total.....	15
Tabela 2 - Teste t.....	16
Tabela 3- Teste ANOVA.....	17
Tabela 4- Correlações na Amostra Total.....	17
Tabela 5- Correlações no grupo de Gerações anteriores à Z.....	18
Tabela 6- Correlações no grupo da Geração Z.....	18
Tabela 7- Regressão para o estilo colaboração.....	19
Tabela 8 - Regressão para o estilo evitação.....	19
Tabela 9 - Regressão para o estilo acomodação.....	19
Tabela 10 - Regressão para o estilo competição.....	20

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Sendo o conflito inevitável nas organizações, a maneira como é gerido pode ser determinante para o funcionamento das equipas. Quando bem gerido, o conflito pode estimular a partilha de diferentes pontos de vista entre os colaboradores, impulsionando a diversidade de ideias e a criação de soluções benéficas para as organizações (Cunha et al., 2008).

O tema do conflito adquire particular relevância na atualidade, dada a coexistência de diferentes gerações no mercado de trabalho (Martins, 2023). Cada geração defende determinados princípios que considera indiscutíveis, o que, por vezes, pode levar à origem de conflitos quando outras gerações não lhes atribuem a mesma relevância (Martins, 2023).

Por outro lado, diferentes gerações podem ter diferentes maneiras de resolver conflitos. O modelo de Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (1974) propõe cinco estilos de resolução de conflitos que explicam as diferentes maneiras de lidar com a presença destes em contexto organizacional - competição, acomodação, evitação, compromisso e colaboração (Thomas et al., 1974). Nas organizações encontram-se presentes os diferentes estilos, predominando o estilo de competição e de colaboração, estilos que possuem estratégias de resolução distintas (Suhara et al., 2025).

Na resolução de conflitos decorrente da coexistência de diferentes gerações, a liderança tem vindo a ser reconhecida como essencial, através da gestão das equipas (Bencsik et al., 2016; Lim & Lianto, 2024). Nos últimos tempos, vem-se a verificar a relevância da liderança ética nas organizações, sendo que este estilo de liderança se caracteriza por seguir uma conduta normativa através de comportamentos e relações interpessoais, sendo esta conduta reforçada com base na tomada de decisão dos líderes (Brown et al., 2005, cit in Arel et al., 2012). A liderança ética possui um papel fulcral na gestão da diversidade presente nas organizações (Bano et al., 2024). Nomeadamente, a comunicação utilizada e a compreensão, características associadas à liderança ética, têm se tornado elementos-chave na gestão desses conflitos (Bano et al., 2024).

Assim, tendo em conta a presença de equipas multigeracionais, torna-se relevante o estudo da interligação entre liderança ética e estilos de resolução de conflitos em diferentes gerações (Kolbet & Schmidkonz, 2024).

Na interligação entre as temáticas em estudo, serão abordadas diferentes gerações, como os *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Segundo Magano et al. (2020), a geração Z integra os indivíduos que nasceram entre o ano de 1995 e 2012, sendo estes indivíduos intitulados de nativos digitais, devido ao elevado conhecimento que possuem das novas tecnologias. A geração Z caracteriza-se por sentir maior confiança em líderes que valorizam o bem estar emocional dos colaboradores e que seguem comportamentos éticos (O’Boyle, 2021, cit in Kolbet & Schmidkonz, 2024). Assim sendo, esta geração valoriza líderes que estejam recetivos à criação de um bom ambiente de trabalho e que promovam a gestão constante dos conflitos existentes nas equipas (Lim & Lianto, 2024).

Em suma, definem-se como principais objetivos deste estudo:

- Analisar os níveis dos estilos de resolução de conflitos e liderança ética numa amostra de trabalhadores de diferentes gerações no contexto organizacional português;
- Analisar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo nas diferentes gerações ou outras variáveis sociodemográficas;
- Analisar as relações que se estabelecem entre a liderança ética e os estilos de resolução de conflitos em diferentes gerações.

No seguimento dos objetivos enumerados, o presente trabalho está estruturado em 4 capítulos. O primeiro consiste na revisão da literatura, em que serão abordados os conceitos de estilos de resolução de conflito e da liderança ética; no segundo capítulo será explicada a escolha da metodologia usada no estudo empírico; de seguida, irá ser feita uma análise dos resultados, em que será possível ter-se uma melhor perceção das variáveis em estudo. Por fim, no último capítulo, será feito um sumário dos resultados e irão abordar-se as limitações encontradas ao longo do desenvolvimento deste trabalho e algumas direções para pesquisa futura.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, será realizada uma revisão da literatura sobre os principais conceitos em análise, nomeadamente os cinco estilos de resolução de conflito e o estilo de liderança ética. No final, serão apresentadas as hipóteses desenvolvidas para este estudo, tendo em conta a interligação dos conceitos-chave.

2.1. Estilos de Resolução de Conflito

2.1.1. Conceito

Nos dias de hoje, a gestão de conflitos tornou-se uma competência essencial nas relações interpessoais, quer seja em contexto laboral ou social. Com a identificação dos diferentes estilos de resolução de conflitos, verificou-se a influencia que estes têm na forma como os indivíduos conseguem lidar com os problemas que ocorrem entre os diferentes elementos. Segundo o modelo de Thomas-Kilmann, criado em 1974, os diferentes estilos são o de competição, acomodação, compromisso, evitação e colaboração (Thomas et al., 1974).

Na base da criação destes cinco estilos estão dois eixos essenciais na definição de cada um, sendo esses a assertividade e a cooperação. A assertividade encontra-se associada à intenção dos indivíduos de satisfazerem os seus próprios interesses, estando relacionada com o grau em que defendem ativamente aquilo que querem. Por outro lado, a cooperação está interligada com a preocupação que os indivíduos têm em relação aos interesses dos outros (Thomas et al., 1974).

O estilo colaboração caracteriza-se por cada individuo se esforçar em satisfazer os interesses dos diferentes elementos. Os indivíduos tentam discutir diferentes perspetivas, com o objetivo de encontrarem uma solução que seja benéfica para a maioria (Adham, 2023).

O estilo acomodação integra os indivíduos que primeiramente dão prioridade aos interesses dos outros, não se focando nos seus próprios interesses. Em algumas situações acabam por decidir colocar totalmente de parte os seus interesses (Adham, 2023).

Segundo Martins & Raimondi (2024), este estilo também se pode intitular de concessão, distinguindo-se pela tendência de os indivíduos preferirem ignorar as suas próprias vontades em função da realização dos objetivos das restantes partes envolvidas.

O estilo de competição tem como principal objetivo fazer com que a decisão final vá ao encontro apenas dos seus próprios interesses (Adham, 2023). Este estilo tem como características a assertividade e a falta de cooperação entre os elementos de um grupo (Martins & Raimondi, 2024).

Ao contrário do estilo enunciado anteriormente, o estilo de evitação caracteriza-se por indivíduos que não tomam nenhuma posição em concreto, o que pode ter consequências a longo prazo (Adham, 2023). Segundo Martins & Raimondi (2024), este estilo evidencia-se pela ausência de assertividade e de cooperação, devido a estar associado a comportamentos em que os indivíduos não defendem nem os próprios interesses, nem os dos outros.

O estilo de compromisso é definido por ser parcialmente assertivo, devido aos indivíduos se focarem na satisfação parcial dos dois lados. Neste estilo há um foco na realização parcial dos desejos de todas as partes envolvidas no conflito (Martins & Raimondi, 2024).

Segundo Rahim et al. (1992), tendo em conta a assertividade e a cooperação, os dois eixos associados aos cinco estilos de resolução de conflitos, a colaboração e o compromisso são considerados os mais eficazes na resolução de conflitos associados a temáticas estratégicas. Por outro lado, os estilos acomodação, competição e evitação tendem a ser mais eficazes na gestão de conflitos tácitos do dia a dia dos trabalhadores.

É ainda relevante referir que um indivíduo pode identificar-se com mais do que um estilo de resolução de conflito, tornando-se fundamental entender a situação e a problemática que estão na origem da posição tomada (Martins & Raimondi, 2024).

2.1.2. Implicações dos estilos de resolução de conflito para as organizações

Segundo Rahim et al. (1992), a gestão de conflitos pode ter diferentes abordagens, sendo que a sua eficácia varia consoante a escolha do estilo de resolução de conflito.

Alguns autores conduziram investigações empíricas sobre os efeitos dos estilos de resolução de conflito. Segundo Shabani et al. (2022), a escolha acertada de um estilo de resolução de conflito leva a um efeito positivo na satisfação e na performance dos trabalhadores no seu dia a dia. Em contrapartida, a gestão inadequada de conflitos leva ao decréscimo da produtividade no trabalho. A escolha do estilo deve variar consoante o setor de atividade da organização, sendo que o estilo mais eficaz diverge do setor público para o privado. O estudo destes autores revelou que no setor privado, o estilo de resolução de conflito associado à performance organizacional é o estilo de acomodação, que contribui para o aumento da mesma. Por outro lado, o estilo menos eficaz no setor privado é o de evitação. Já no setor público, o estilo que mais influencia de forma positiva a performance organizacional é o do compromisso, enquanto o estilo de acomodação é o que menos se encontra relacionado com a performance (Shabani et al., 2022).

Segundo Lee (2009), a escolha do estilo de resolução de conflito possui impacto na satisfação dos trabalhadores. Em equipas em que os superiores hierárquicos gerem os conflitos através dos estilos de competição e evitação, observa-se uma redução na satisfação dos elementos da equipa. Por outro lado, quando os líderes adotam os estilos de acomodação, colaboração e de compromisso, a satisfação dos trabalhadores tende a aumentar (Lee, 2009).

Segundo Cordeiro et al. (2022), o estilo de resolução de conflito adotado possui impacto no nível de comprometimento que os trabalhadores têm para com as suas organizações. Os estilos de colaboração e de compromisso são definidos como os que possuem um impacto mais significativo no aumento do comprometimento organizacional, dado que promovem maior compreensão entre os membros das equipas. Por outro lado, os estilos de evitação e competição são os que revelam menor efeito nos níveis de comprometimento organizacional.

2.1.3. Estilos de resolução de conflito e as gerações

Com a presença constante de conflitos entre as gerações, devido às diferentes perspetivas, a geração Z tende a valorizar um estilo de resolução de conflito baseado na

colaboração, realçando a importância da combinação deste com o estilo de compromisso. A comunicação e o debate de diferentes perspectivas são aspetos importantes para esta geração, especialmente num contexto de equipas intergeracionais, onde a presença constante de diferentes perspectivas se torna ainda mais essencial (Ferreira & Giuliani, 2022).

Tendo em conta a valorização da comunicação entre os diferentes elementos de grupos multigeracionais, o estilo de resolução de conflito mais presente entre a geração X e a geração Z é o estilo de colaboração. Este estilo promove uma melhor interação intergeracional através da partilha de diferentes visões (Suhara et al., 2025).

Para além do estilo de colaboração, na geração mais jovem, o estilo de competição tende a ter também uma presença significativa, dado que esta atribui maior relevância à liderança ética. Este estilo caracteriza-se por uma elevada assertividade, característica associada à liderança ética, que se evidencia através de uma comunicação transparente e da definição clara de padrões de comportamentos éticos nas equipas. Em consequência, surgem estratégias de resolução de conflitos de maior confronto entre os elementos do grupo (Cansu et al., 2023).

Segundo Suhara et al. (2025), com o intuito de diminuir os conflitos organizacionais, as organizações devem adotar um estilo de resolução de conflito de colaboração, sendo que assim irão conseguir favorecer a abertura ao diálogo e à compreensão mútua entre as diferentes gerações, levando a que exista um ambiente de trabalho mais agradável e inclusivo para todos.

Para além do abordado sobre estilos de resolução de conflito, verificam-se também outros aspetos que ligam o conflito às gerações.

Na origem dos conflitos entre os elementos de diferentes gerações estão os distintos valores defendidos por cada indivíduo. Assim sendo, as organizações necessitam de perceber quais são os principais valores que levam a estes conflitos (Martins, 2023).

Entre os elementos da geração *Baby Boomers* e da geração Y, encontram-se na origem dos conflitos as diferenças de perspectivas existentes relativamente à comunicação, liderança e expectativas de cada indivíduo (Suhara et al., 2025).

Para além do referido anteriormente, o conflito existente entre gerações surge muitas das vezes associado ao ambiente de trabalho e flexibilidade existente nas equipas que integram. Nesta temática verificam-se diferentes perspectivas defendidas, podendo-se

observar que, por exemplo, a geração Y valoriza a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, enquanto os *Baby Boomers* tendem a valorizar um ambiente de trabalho mais hierarquizado e disciplinado. Estas divergências tendem assim a originar os conflitos em equipas multigeracionais (Suhara et al., 2025).

Contrariamente ao defendido pelas restantes gerações, a geração X valoriza uma organização que lhe ofereça as condições necessárias que permitam alcançar o estilo de vida desejado, sendo que estes indivíduos procuram a oportunidade de ter autonomia na execução das tarefas no local de trabalho. O principal foco de discordância entre esta geração e as demais encontra-se no facto de que estes indivíduos valorizam, em primeiro lugar, o seu próprio crescimento pessoal antes de considerarem ouvir as opiniões dos restantes membros da equipa. Este foco nos próprios interesses leva a que ocorra um aumento dos níveis de competitividade nas equipas (Araújo, 2019).

2.2. Liderança Ética

2.2.1. Conceito

Segundo Brown e Treviño (2006), a liderança ética caracteriza-se pela atuação de um líder que adota a moralidade como a característica central da sua atividade. Esta orientação moral, aliada à responsabilidade ética, encontra-se na base da comunicação e dos comportamentos que os líderes éticos têm em relação às suas equipas.

Considera-se que existe uma liderança ética quando um líder fundamenta a sua atuação em valores éticos, aplicando-os na gestão que faz dos elementos da equipa (Lim & Lianto, 2024). Os valores mais reconhecidos pelos outros indivíduos passam pela confiança, integridade, empatia, justiça e carisma, sendo que a personalidade e as vontades do líder possuem uma elevada influência na confiança que os seus liderados possuem no mesmo. Este estilo de liderança destaca-se pelo envolvimento dos líderes com as suas equipas, de forma a estimular o alcance de objetivos individuais e grupais, valorizando o envolvimento de todos no alcance de um objetivo em comum, ocorrendo assim o fortalecimento das relações entre os indivíduos nas equipas (Lim & Lianto, 2024).

Segundo Neves et al. (2016), um líder age de maneira ética sempre que segue uma conduta baseada em normas morais, que não esquece as consequências que determinada

ação pode ter para os colaboradores e que vai ao encontro do respeito para com os valores dos *stakeholders* envolvidos.

Para que os colaboradores sintam que os seus líderes são um exemplo a seguir, na liderança ética, torna-se fulcral que estes possuam comportamentos adequados e honestos. Através destes comportamentos, os líderes éticos demonstram um maior envolvimento com as suas equipas, conseguindo este através do cuidado e do valor dado a cada elemento. Torna-se a base dos valores destes líderes, o comprometimento que possuem para com a valorização constante das opiniões dos indivíduos que estão integrados nas equipas que estes se encontram a gerir (Lim & Lianto, 2024).

Nos últimos anos, a liderança ética tem vindo a adquirir uma importância crescente, sendo a moralidade e os princípios que se encontram na base deste estilo bastante valorizados. Atualmente, estes valores são cada vez mais respeitados pelos indivíduos, devido à importância que a ética tem alcançado no dia a dia de cada um (Ko et al., 2018).

Posto isto, os líderes éticos devem seguir comportamentos éticos que tenham na sua base as relações interpessoais entre os indivíduos, para que possam promover estes comportamentos às suas equipas através da comunicação clara, tal como referido por outros autores. Este estilo de liderança representa a presença da justiça, preocupação para com o outro e da honestidade, que são valores cada vez mais valorizados ao longo dos tempos (Brown et. al, 2005, cit in Lim & Lianto, 2024).

2.2.2. Implicações da liderança ética para as organizações

Ao longo dos últimos anos, tem-se vindo a verificar um aumento na interligação entre a liderança ética e a justiça organizacional, sendo esta a mediadora na relação entre a liderança ética e a adoção de comportamentos éticos por parte dos trabalhadores. A adoção desses comportamentos ocorre de forma significativa quando os trabalhadores se identificam com os valores existentes na organização (Al Halbusi et al., 2020).

Através dos valores incorporados na atuação dos líderes éticos, ocorre a promoção da entreajuda entre os elementos das equipas, na medida em que os trabalhadores tendem a procurar proativamente soluções para ultrapassarem os desafios que enfrentam no desempenho das suas funções. Assim sendo, através do incentivo por parte dos líderes

éticos à cooperação entre os trabalhadores ocorre o fortalecimento do trabalho em equipa (Li et al., 2024).

Segundo Akar (2018), a liderança ética possui um impacto significativo em diferentes dimensões organizacionais, nomeadamente a confiança organizacional, a satisfação no trabalho e a perceção de justiça organizacional. No que diz respeito à motivação e ao comprometimento organizacional, este estilo possui um efeito moderado. Por outro lado, a liderança ética encontra-se associada à redução do assédio moral nas organizações.

Em suma, verifica-se que a presença da liderança ética e dos comportamentos a ela associados resultam no aumento da justiça organizacional, da confiança, do comprometimento e da satisfação dos trabalhadores. Por outro lado, a presença da liderança ética contribui para a diminuição do assédio moral (Akar, 2018).

2.2.3. Liderança e as gerações

Segundo Widodo & Maghfuriyah (2024), os trabalhadores de diferentes gerações são estimulados a trabalhar em equipa quando as normas de uma organização são apoiadas em valores éticos, sendo esta visão implementada diretamente numa equipa através da liderança ética.

Deste modo, a geração Z identifica-se, maioritariamente, com a liderança ética devido a valorizar líderes que possuem uma comunicação clara, assertiva e positiva, seguindo estes sempre comportamentos e atitudes que tenham na sua base valores éticos. A presente geração procura assim líderes que sejam considerados um exemplo a seguir (Lim & Lianto, 2024).

Para além do verificado, alguns estudos revelam, de forma genérica, que o estilo de liderança valorizado pelos indivíduos tem vindo a alterar de geração para geração, especialmente no que diz respeito à atuação dos líderes na gestão das equipas (Widodo & Maghfuriyah, 2024).

Os *Baby Boomers*, devido a valorizarem uma comunicação e liderança mais rígida, sentem-se mais confortáveis com a presença de uma liderança mais hierárquica e

não baseada na comunicação e na colaboração, características estas que se encontram na base da liderança ética (Suhara et al., 2025).

A geração X é motivada através da presença de uma liderança mais flexível, mas que ao mesmo tempo delegue de forma direta as funções que estes têm que fazer. Estes indivíduos valorizam um líder que forneça um feedback constante, para que possam crescer profissionalmente (Araújo, 2019).

Segundo Suhara et al. (2025), a geração Y valoriza mais uma liderança participativa e colaborativa, identificando-se mais com os líderes que implementam um estilo de trabalho mais flexível e que debatem os diferentes temas do dia a dia com os integrantes das equipas que lideram.

A Geração Z possui características que, por vezes, podem influenciar a forma como interagem com os seus pares no local de trabalho, sendo a liderança um fator de enorme relevância no que toca à gestão das relações e comportamentos entre os indivíduos nas organizações (Lim & Lianto, 2024).

Tendo em conta que a geração Z consiste na que nos próximos anos terá a maior percentagem de mão de obra no mercado, a adequação da liderança terá que ocorrer, maioritariamente, em função do valorizado por esta, nunca colocando de parte os interesses dos colaboradores de outras gerações. Assim sendo, a presente geração valoriza líderes que fomentem nas suas equipas fortes relações interpessoais e que se foquem no desenvolvimento de competências dos colaboradores, possibilitando assim que estes possuam um melhor desempenho nas suas tarefas laborais (Lim & Lianto, 2024).

Segundo Widodo & Maghfuriyah (2024), a Geração Z é caracterizada por indivíduos que valorizam líderes que fomentem a inspiração e motivação no alcance de novos objetivos ao longo da carreira, sendo que a geração referida procura líderes que passem de forma clara e concisa a missão e valores da organização, para que estes se possam sentir ainda mais interligados com os objetivos da empresa. Assim sendo, líderes com competências claras de comunicação e inspiração, juntamente com o foco na interligação da tomada de decisão junto da equipa, levam a que esta geração se sinta valorizada através, maioritariamente, da liderança ética.

2.3. Questão de Investigação e Hipóteses

Não nos foi possível encontrar um estudo especificamente sobre os efeitos da liderança ética nos estilos de resolução de conflito. No entanto, o estudo de Alan et al. (2022) aborda a influência dos comportamentos éticos dos líderes nos estilos de resolução.

Os resultados do estudo de Alan et al. (2022), indicam que os comportamentos éticos estão positivamente relacionados com os seguintes estilos de resolução de conflito: compromisso, evitação, acomodação e colaboração. Em contrapartida, não se verificou uma correlação significativa entre os comportamentos éticos e o estilo de competição, indicando que a ética estimula todos os estilos de resolução de conflitos menos este em específico.

Nos resultados obtidos por Alan et al. (2022), verificou-se também que a comunicação ética possui um impacto positivo nos estilos de resolução colaboração, acomodação, evitação e de compromisso no contexto das estratégias de gestão dos conflitos.

Dado que a questão de investigação do presente estudo visa perceber a relação entre liderança e os diferentes estilos de resolução de conflito, com base nos resultados de Alan et al. (2022), formulam-se as seguintes hipóteses:

- H1: A liderança ética está positivamente relacionada com o estilo colaboração.
- H2: A liderança ética está positivamente relacionada com o estilo compromisso.
- H3: A liderança ética está positivamente relacionada com o estilo evitação.
- H4: A liderança ética está positivamente relacionada com o estilo acomodação.
- H5: A liderança ética não está relacionada com o estilo competição.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO

3.1. *Método*

A metodologia utilizada neste trabalho será a quantitativa. Segundo Matos (2014), a análise, através da metodologia quantitativa, tem em consideração um olhar fora da realidade social que se está a observar. A metodologia quantitativa consiste assim numa análise extensiva, o que possibilita analisar uma população mais alargada e obter dados que tenham em conta uma maior diversidade de respostas.

Este tipo de metodologia possui na sua base, segundo Álvares (2021), uma recolha de dados considerando um número limitado de indivíduos, anteriormente, já definidos, o uso de instrumentos de recolha de informação padronizados, a utilização de técnicas de amostragem, a análise estatística e, por fim, a viabilidade de relacionar ou não diferentes variáveis.

Neste estudo foram aplicados inquéritos por questionário à população portuguesa ativa de diferentes gerações. A partilha do inquérito por questionário (Anexo 1) foi realizada através de um instrumento divulgado nas redes sociais, entre os dias 24 de março de 2025 e 30 de maio de 2025. A aplicação do mesmo foi realizada por preenchimento *online*, através da plataforma *Qualtrics*, o que possibilitou o aumento da rapidez da aplicação e levou a que o indivíduo respondesse quando tivesse maior disponibilidade para tal.

3.1.1. Instrumentos

No presente inquérito por questionário encontram-se presentes duas escalas previamente validada, que visam a pesquisa acerca da liderança ética e dos estilos de resolução de conflitos. Na última parte do questionário, existe uma secção que tem como principal objetivo a recolha de informações acerca dos dados sociodemográficos dos inquiridos, sendo esta importante na divisão do estudo por gerações.

Segundo Maroco et al. (2006), para uma escala ser considerada fiável, esta deve ter um alfa de *Cronbach* superior a 0,7 e todos os itens devem possuir uma correlação com a escala superior a 0,2. Sendo que em estudos que são exploratórios, é aceitável uma fiabilidade de 0,6.

A liderança ética foi avaliada tendo em conta a *Ethical Leadership Scale* (Brown et al., 2005), tendo-se utilizado a versão adaptada que foi desenvolvida para a população portuguesa por Silva e Duarte (2022). A escala tem dez itens e possui como principal objetivo estudar a perceção que os colaboradores possuem do comportamento ético do seu superior hierárquico. Na amostra, esta escala possui um alfa de *cronbach* de 0,919 e todos os itens possuem correlações com a escala superiores a 0,2.

Os estilos de resolução de conflito foram analisados através do *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*, instrumento criado em 1983 por Afzalur Rahim que elaborou este tendo por base os cinco estilos de resolução de conflito. A escala utilizada foi a C, que tem o objetivo de estudar a maneira como cada indivíduo lida com os conflitos entre colegas (Franque, 2006).

A tradução da escala dos estilos de resolução de conflito para português encontra-se presente no estudo desenvolvido por Moreira et al. (2003), e tem na sua base 28 itens no total que se encontram divididos pelas seguintes dimensões: Acomodação com 6 itens, Colaboração com 7 itens, Competição com 5 itens, Evitação com 6 itens e Compromisso com 4 itens.

Na amostra, a dimensão Acomodação possui um alfa de *Cronbach* de 0,635 e todos os itens possuem correlações com a escala superiores a 0,2.

A dimensão Colaboração possui um alfa de *Cronbach* de 0,804 e todos os itens possuem correlações com a escala superiores a 0,2.

A dimensão Competição com 5 itens, possuía 1 item com correlação inferior a 0,2, sendo necessário apagar esse mesmo item. Após esta eliminação, a dimensão passou a ter um alfa de *Cronbach* de 0,706 e todos os itens possuem uma correlação com a escala superior a 0,2.

A dimensão Evitação possui um alfa de *Cronbach* de 0,711 e todos os itens possuem correlações com a escala superiores a 0,2.

A dimensão Compromisso possui um alfa de *Cronbach* de 0,561, sendo que como este é inferior a 0,6 leva a que esta dimensão seja excluída de outras análises.

3.1.2. Descrição da amostra

Da amostra total de 89 participantes, 18 são homens (20,2%) e 69 são mulheres (77,5%).

Em relação à idade, 1 inquirido nasceu entre 1960 e 1965 (1,1%), 5 entre 1966 e 1971 (5,6%), 5 entre 1972 e 1977 (5,6%), 16 entre 1978 e 1983 (18%), 4 entre 1984 e 1989 (4,5%), 12 entre 1990 e 1995 (13,5%), 35 entre 1996 e 2001 (39,3%) e 9 inquiridos nasceram entre 2002 e 2007 (10,1%). Verifica-se que o maior número de inquiridos pertence à geração Z, tendo nascido entre 1996 e 2007, com um total de 44 participantes (49,4%).

Relativamente ao estado civil, 54 são solteiros (60,7%), 28 são casados / união de facto (31,5%), 4 encontram-se divorciados (4,5%) e 1 dos inquiridos é viúvo (1,1%). Na amostra em estudo, 58 dos inquiridos não tem filhos (65,2%), enquanto 29 têm filhos (32,6%). Analisando as habilitações literárias concluídas, 4 indivíduos têm até ao 9º ano (4,5%) de escolaridade, 18 possuem o 12º ano (20,2%), 41 têm licenciatura (46,1%) e, por fim, 24 possuem mestrado ou pós graduação (27%).

Tendo como foco a atividade profissional e a organização em que se encontram, 16 dos inquiridos da amostra total encontram-se a trabalhar no setor público (18%), 61 no setor privado com fins lucrativos (68,5%) e 10 trabalham no setor privado sem fins lucrativos (11,2%). A situação contratual dos inquiridos divide-se da seguinte forma: 59 estão com contrato de trabalho sem termo, encontrando-se efetivos (66,3%), 16 estão com contrato de trabalho a termo (18%), 2 são trabalhadores independentes (2,2%), 7 são estagiários e 3 selecionaram a opção outro. Ao nível do período em que os inquiridos se encontram na organização atual, 26 estão há menos de um ano (29,2%), 33 estão na organização entre 1 a 5 anos (37,1%), 7 entre 6 e 10 anos (7,9%), 6 entre 11 e 15 (6,7%), 5 entre 16 e 20 (5,6%) e 10 dos inquiridos encontram-se há mais de 20 anos na mesma organização (11,2%).

Por fim, tendo em conta o cargo que desempenham na organização, 11 são profissionais não qualificados (11%), 45 são qualificados (50,6%), 16 altamente qualificados (18%), 3 encontram-se como supervisores ou responsáveis de equipa (3,4%), 9 são gestores intermédios (10,1%) e 3 encontram-se em funções de gestão de topo

(3,4%). Ao nível de cargos de chefia, 72 dos inquiridos responderam que não desempenham essas funções (80,9%), enquanto 15 responderam que sim (16,9%).

3.2. Resultados

3.2.1. Média e desvio padrão na amostra total

No inquérito por questionário utilizado, todos os itens foram medidos tendo em conta uma escala de *Likert* de 5 pontos: 1 - “Discordo Completamente”; 2 - “Discordo”; 3 - “Não discordo nem concordo”; 4 - “Concordo” e 5 - “Concordo Completamente”. Tendo em conta a escala de 5 pontos utilizada, o ponto médio teórico é 3.

Tendo-se verificado a fiabilidade da escala foi possível calcular a média de cada participante nestas escalas e, seguidamente, a média da escala na amostra total de 89 participantes.

A Tabela 1 representa a média e desvio padrão das variáveis em estudo na amostra de 89 participantes.

Tabela 1 – Média e Desvio Padrão da Amostra Total

	Média	Desvio Padrão
Acomodação	3,161	0,493
Colaboração	4,376	0,424
Competição	2,809	0,734
Evitação	3,296	0,649
Liderança Ética	3,606	0,767

Relativamente aos estilos de resolução de conflito é possível perceber que a competição é o estilo que possui a média mais baixa, sendo esta de 2,809. Em contraste, a colaboração é o estilo que possui a média mais alta, com um valor de 4,376.

No que diz respeito às respostas dadas acerca da liderança ética dos superiores hierárquicos dos participantes, a média é de 3,606, próximo do ponto médio teórico.

3.2.2. Análise de diferenças em subgrupos da amostra

Tendo como principal foco a análise das diferenças em subgrupos da amostra, utilizou-se o teste t de amostras independentes, que possibilita analisar se dois grupos possuem diferenças significativas ao nível da média obtida numa determinada variável. As diferenças são consideradas significativas quando o $p < 0.05$ (Pestana & Gageiro, 2014). A Tabela 2 apresenta as diferenças significativas que foram identificadas.

Tabela 2 - Teste t

		Média	T	Sig.
Competição	Solteiros	2,944	2,607	0,005
	Não solteiros	2,538		
Competição	Tem filhos	2,491	- 2,809	0,003
	Não tem filhos	2,940		
Evitação	Tem cargo de chefia	2,867	- 2,822	0,003
	Não tem cargo de chefia	3,363		
Competição	Gerações anteriores à Z	2,640	-1,936	0,028
	Geração Z	2,938		

No teste t, verificaram-se diferenças significativas entre os estilos de resolução de conflito e algumas variáveis sociodemográficas, como o estado civil, filhos, idade e o desempenho ou não de cargos de chefia por parte dos inquiridos.

No estilo de resolução de conflito de competição verifica-se uma média significativamente mais baixa nas gerações anteriores à Z (nascidos entre 1960 e 1995), com uma média de 2,640, em contraste com a média de 2,938 da geração Z.

No estilo de competição, existem também diferenças significativas entre os solteiros e os não solteiros. Os inquiridos que não são solteiros têm uma média significativamente mais baixa no que diz respeito ao estilo de competição na resolução dos seus conflitos. Verifica-se também que neste estilo a média é menos significativa nos indivíduos que têm filhos, sendo esta de 2,491.

Por fim, no estilo de resolução de conflito evitação, a média é significativamente mais baixa em quem possui cargos de chefia.

Quando estamos perante uma comparação entre mais de dois grupos, deve-se proceder ao teste de análise de variância ANOVA. As diferenças são consideradas significativas quando o $p < 0.05$ (Pestana & Gageiro, 2014). A Tabela 3 apresenta as diferenças significativas que foram identificadas.

Tabela 3- Teste ANOVA

		Média	F	Sig.
Liderança Ética	Não universitário	3,527	3,800	0,026
	Licenciatura	3,416		
	Mestrado e Doutoramento	3,938		

Na aplicação do teste ANOVA, é notório que há diferenças significativas entre a liderança ética e as habilitações literárias dos inquiridos. Os indivíduos que têm mestrado ou doutoramento possuem uma perceção significativamente mais elevada da liderança ética dos seus superiores hierárquicos, tendo uma média de 3,938.

3.2.3. Análise de correlação e regressão

A Tabela 4 representa a análise realizada às diferentes variáveis através da correlação de *Pearson*.

Tabela 4- Correlações na Amostra Total

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Liderança Ética	1	0,283**	0,105	0,029	-0,003
2. Colaboração	0,283**	1	0,172	-0,045	-0,088
3. Acomodação	0,105	0,172	1	0,370**	0,188*
4. Evitação	0,029	-0,045	0,370**	1	0,126
5. Competição	-0,003	-0,088	0,188*	0,126	1

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Verifica-se que a liderança ética possui uma correlação significativa, com o estilo de resolução de conflito de colaboração.

As Tabelas 5 e 6 apresentam a análise de correlação entre as diferentes variáveis em estudo em diferentes gerações. A Tabela 5 refere-se às gerações anteriores à geração Z, enquanto a Tabela 6 se foca na geração Z.

Tabela 5- Correlações no grupo de Gerações anteriores à Z

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Liderança Ética	1	0,300*	- 0,008	0,022	-0,179
2.Colaboração	0,300*	1	0,106	-0,028	-0,096
3.Acomodação	- 0,008	0,106	1	0,233	0,064
4. Evitação	0,022	- 0,028	0,233	1	-0,072
5. Competição	-0,179	- 0,096	0,064	-0,072	1

* p<.05 ** p<.01

Tabela 6- Correlações no grupo da Geração Z

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Liderança Ética	1	0,280*	0,127	-0,053	0,074
2.Colaboração	0,280*	1	0,255*	-0,052	-0,073
3.Acomodação	0,127	0,255*	1	0,429**	0,190
4. Evitação	-0,053	-0,052	0,429**	1	0,228
5. Competição	0,074	-0,073	0,190	0,228	1

* p<.05 ** p<.01

Na análise realizada às tabelas 5 e 6, entende-se que o estilo de resolução de conflito colaboração é o único que possui uma correlação significativa com a liderança ética nos dois grupos. Nas gerações anteriores à Z a correlação é de 0,300, sendo que na geração Z a correlação é de 0,280.

As Tabelas 7, 8, 9 e 10 representam a análise das regressões para os estilos colaboração, evitação, acomodação e competição:

Tabela 7- Regressão para o estilo colaboração

Preditor	R ²	Beta	t	Sig.
Liderança Ética	0,080	0,283	2,751	0,007

Através da regressão linear, foi possível analisar o impacto da liderança ética no estilo de resolução de conflito colaboração. Na Tabela 7, observa-se que a liderança ética explica 8% da variância (R²) desse estilo. Com um valor de 0,007, inferior ao limite de 0,05, verifica-se que o efeito é estatisticamente significativo. Dessa forma, verifica-se a hipótese 1.

Tabela 8 - Regressão para o estilo evitação

Preditor	R ²	Beta	t	Sig.
Liderança Ética	0,001	0,029	0,270	0,788

Na Tabela 8, verifica-se que a liderança ética explica apenas 0,1% da variância (R²) do estilo de evitação. Tendo em conta o p-value de 0,788, substancialmente superior a 0,05, observa-se que não há significância estatística e consequentemente não se confirma a relação entre a liderança ética e o estilo evitação. Assim, não se verifica a hipótese 3.

Tabela 9 - Regressão para o estilo acomodação

Preditor	R ²	Beta	t	Sig.
Liderança Ética	0,011	0,105	0,986	0,327

Na Tabela 9, observa-se que a liderança ética explica 1,1% da variância (R^2) do estilo de acomodação. O efeito entre as duas variáveis é fraco e não significativo, uma vez que o p-value obtido é de 0,327, valor superior a 0,05. Conclui-se assim que não existe significância estatística nesta relação, não se verificando a hipótese 4.

Tabela 10 - Regressão para o estilo competição

Preditor	R^2	Beta	t	Sig.
Liderança Ética	0,000	0,003	-0,024	0,981

Na Tabela 10, observa-se que a liderança ética explica 0% da variância (R^2) do estilo de competição, indicando este valor a ausência de qualquer poder explicativo entre as duas variáveis. Com um p-value de 0,981, valor muito superior ao nível de significância de 0,05, verifica-se que não existe significância estatística na relação. Assim, verifica-se a hipótese 5, dado que não existe qualquer relação entre a liderança ética e o estilo competição.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO

4.1. Sumário dos resultados

O primeiro objetivo deste trabalho consistia em analisar os níveis dos estilos de resolução de conflitos e liderança ética numa amostra de trabalhadores de diferentes gerações no contexto organizacional português.

Os resultados indicam que o estilo competição tem a média mais baixa na resolução dos conflitos desta amostra. Por outro lado, o estilo de colaboração apresenta a média mais alta, verificando-se que os inquiridos tendem a resolver os seus conflitos através da compreensão dos argumentos utilizados por todas as partes envolvidas. A partir da análise da média e do ponto médio teórico, verificou-se que os inquiridos não consideram que os seus superiores hierárquicos atuem recorrentemente de forma ética, dado que a média não se encontra significativamente acima do ponto médio teórico de 3.

O segundo objetivo deste trabalho consistia em analisar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo nas diferentes gerações ou noutras variáveis sociodemográficas.

Os resultados indicam que o estilo competição possui uma média significativamente mais elevada na geração Z, podendo ser explicada através da assertividade associada a este estilo, sendo a assertividade uma característica considerada relevante na comunicação da geração Z, conforme defendido em Martins e Raimondi (2024).

Adicionalmente, o estilo competição possui diferenças por estado civil e filhos, podendo estar associado à idade, sendo que os mais jovens tendem a ser os indivíduos solteiros e sem filhos. Assim, observou-se que os inquiridos que não são solteiros e que têm filhos apresentam uma média significativamente mais baixa no que diz respeito à presença do estilo de competição na resolução de conflitos. Este resultado pode estar relacionado com o receio desses indivíduos em entrar em confronto com os elementos das suas equipas ou com os superiores hierárquicos.

Relativamente ao estilo de evitação, a média é significativamente mais baixa entre os inquiridos que ocupam cargos de chefia. Esta tendência pode ser explicada devido a

estes indivíduos não poderem evitar o conflito com os seus subordinados na posição que ocupam na organização.

Por fim, o terceiro objetivo era analisar as relações que se estabelecem entre a liderança ética e os estilos de resolução de conflitos em diferentes gerações. Os resultados indicam que não há diferenças entre gerações, sendo que a liderança ética promove positivamente o estilo de resolução de conflitos de colaboração nos dois grupos considerados, não tendo efeitos significativos nos outros estilos.

Em suma a liderança ética estimula a existência do estilo de resolução de conflitos de colaboração. Assim sendo, verifica-se que a liderança ética assente numa comunicação baseada na responsabilidade ética e na moralidade (Brown e Treviño, 2006), estimula a colaboração, devido aos indivíduos preocuparem-se em perceber não só os seus próprios desejos, mas também os dos outros, focando-se na assertividade e na cooperação entre todos (Martins & Raimondi, 2024).

A presente dissertação contribui assim para os estudos acerca da liderança e do comportamento organizacional ao analisar a relação entre a liderança ética e estilos de resolução de conflito. O principal resultado indica que a liderança ética está associada ao estímulo do estilo de colaboração, evidenciando que líderes que possuem comportamentos éticos favorecem as organizações ao promoverem uma melhor gestão de conflitos através de estratégias baseadas na comunicação e na integração de todos os elementos das equipas na tomada de decisão. Este estudo contribui para a literatura ao integrar duas temáticas que, frequentemente, são estudadas separadamente.

Para além das contribuições teóricas, os resultados deste estudo apresentam conclusões práticas relevantes para os Gestores de Recursos Humanos. De forma geral, os resultados indicam que, independentemente da geração, a liderança ética contribui para a adoção do estilo mais eficaz porque inclui os pontos de vista de todos. Com base nessa evidência, torna-se claro que os Gestores de Recursos Humanos devem analisar a necessidade da implementação de temáticas formativas que sensibilizem os líderes para a diversidade geracional, para a importância dos comportamentos éticos e para o uso de estratégias de comunicação direcionadas aos diferentes estilos de resolução de conflito, com maior ênfase no estilo de colaboração, tendo este o maior impacto na gestão positiva dos conflitos. Dessa forma, os resultados obtidos nesta dissertação reforçam a

necessidade do desenvolvimento de diversos planos de formação que direcionem e orientem os superiores hierárquicos das equipas para a prática da liderança ética.

4.2. Limitações e direções para investigação futura

Ao longo do desenvolvimento desta dissertação, uma das limitações identificadas foi o tamanho da amostra, tendo este sido inferior ao necessário para permitir uma exploração mais aprofundada das temáticas em estudo. Apesar da diversidade da amostra, verificou-se que quase metade desta era composta por indivíduos da geração Z. Esta concentração limitou a possibilidade de se realizar uma análise comparativa mais abrangente entre as diferentes gerações, impossibilitando a generalização dos resultados.

Para investigações futuras, propõe-se a utilização de uma amostra maior e mais diversificada, abrangendo inquiridos de diferentes gerações, de forma a permitir análises comparativas mais aprofundadas. Recomenda-se ainda a realização de *focus groups* ou entrevistas com superiores hierárquicos e trabalhadores, de forma a complementar os dados recolhidos através dos inquéritos. Uma abordagem mais qualitativa poderá possibilitar uma compreensão mais aprofundada acerca da perceção que os trabalhadores possuem dos seus líderes, bem como a existência ou não de uma liderança ética na gestão das equipas.

Em suma, para o desenvolvimento da interligação entre a liderança ética e os estilos de resolução de conflitos, recomenda-se que sejam feitos novos estudos empíricos que investiguem a relação entre estas duas temáticas e o impacto que têm na satisfação no trabalho. Sugere-se também que esta relação seja explorada com o objetivo de perceber o impacto que tem na negociação e mediação de conflitos nas organizações, sendo o estudo empírico apenas realizado com líderes de organizações no contexto português. Por fim, recomenda-se que futuras investigações se centrem especificamente em trabalhadores e líderes do setor de IT, devido à elevada competitividade existente nessas equipas, para estudar a liderança ética e os diferentes estilos de resolução de conflitos, com o intuito de perceber o impacto que possuem neste setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adham, T. K. I. (2023). Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. *Scholars Journal of Engineering and Technology*, 11(08), 152–162. <https://doi.org/10.36347/sjet.2023.v11i08.001>
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role? *Ethics and Behavior*, 30(7), 514–532. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>
- Alan, H., Gül, D., & Baykal, Ü. (2022). The relationship between the conflict management strategies and ethical leadership behaviours of nurse managers perceived by nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2370–2378. <https://doi.org/10.1111/jonm.13840>
- Álvares, Maria (2021), Introdução à investigação quantitativa e análise SPSS, Lisboa, Ciências da Educação / Recursos educacionais (e-book), https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/10529/1/E_book_Quantitativo%20%281%29.pdf ;
- Araújo, E. S. de. (2019). Conflitos entre as gerações “X” e “Y” nas organizações. *Revista Acadêmica Online* , 5(29), e705. Consultado a 19/04/2025 <https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/705>
- Arel, B., Beaudoin, C. A., & Cianci, A. M. (2012). The Impact of Ethical Leadership, the Internal Audit Function, and Moral Intensity on a Financial Reporting Decision. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 351–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1133-1>

- Bano, S., Li, J., & Imran, M. (2024). *Exploring the Relationship Among Ethical Leadership, Psychological Safety, Conflict Management Strategies, and Job Performance: The Moderating Role of Inclusive Environment*. *Sustainability*, 16(22), 10140. <https://doi.org/10.3390/su162210140>
- Bencsik, A., Csikos, G. H., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bueno, I. dos S. (2024). *O efeito das gerações baby boomer, X, Y e Z na relação entre o FOMO, consumo de aparelhos celulares e postagens em redes sociais*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Pampa.
- Cansu, M., & Güloğlu, B. (2023). Personality Traits, Interpersonal Conflict Resolution Strategies and Coping Skills among X, Y, Z Generations. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 13(68), 75–91. <https://doi.org/10.17066/tpdrd.1211929c>
- Coelho, E. S. de. (2011). Guerra de gerações: O que aprender com cada um delas? *Administradores*. Consultado a 27/04/2025 <https://www.administradores.com.br/artigos/guerra-de-geracoes-o-que-aprender-com-cada-um-delas>

- Cordeiro, J. P., Cunha, P., & Lourenço, A. A. (2022). Estilos de gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional: estudo empírico numa instituição de ensino superior portuguesa. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 74. <https://doi.org/http://doi.org/10.36482/1809-5267.ARP-2022v74.20139>
- Cunha, M. P., Lopes, M. P., Rego, A., & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas*. Edições Sílabo.
- Ferreira, M., & Giuliani, T. (2022). Os estilos de resolução de conflitos da Geração Z. *Revista Organizações Em Contexto*, 18 (35), 27–49.
- Franque, P. F. (2006). *Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da ilha de S. Miguel*. Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. In *Ethics and Behavior* (Vol. 28, Issue 2, pp. 104–132). Routledge. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Kolbet, A. & Schmidkonz, C. (2024). Conscious Leadership in the Generation Z An Analysis of the Expectations of Generation Z towards their (Future) Leaders.
- Lee, K. L. (2009). An Examination between the Relationship of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction with Supervision. *International Journal of Business and Management*, 3(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n9p11>

- Lim, A. T., & Lianto, L.-. (2024). Ethical Leadership in the Eyes of Gen Z: A Literature Review. *FIRM Journal of Management Studies*, 9(1), 83. <https://doi.org/10.33021/firm.v9i1.5059>
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Dinis, M. A. P. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education Sciences*, 10(7), 1–24. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* (Vol. 4, Issue 1).
- Martins, G. C. B., & Raimondi, G. A. (2024). A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE ENSINO NA MEDICINA: uma revisão integrativa sobre aspectos, perfis e técnicas de ensino. *Revista de Atenção à Saúde*, 22, 1–14. <https://doi.org/10.13037/ras.vol22.e20249626>
- Martins, N. (2023). Como as características das gerações influenciam o local de trabalho. *EXPRESSO*. Consultado a 30/03/2025 <https://expresso.pt/sociedade/comportamento/2023-05-30-Como-as-caracteristicas-das-geracoes-influenciam-o-local-de-trabalho-72b343b2>
- Matos, M. (2014). Metodologias qualitativas e quantitativas: de que falamos? *Forum Sociológico*, 24. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1061>
- Moreira, M., Silva, P., Cunha, P. (2003), Estilos de Gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*. Lisboa: Editora RH, p.42-45.

- Neves, M. L., Jordão, F., Cunha, M. P., Vieira, D. A. & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 2 (XXXIV), 165-176. DOI:[10.14417/ap.1028](https://doi.org/10.14417/ap.1028)
- Pestana, Helena & Gageiro, João. (2014). ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS A Complementaridade do SPSS 6^a EDIÇÃO, Revista, Atualizada e Aumentada. DOI:[10.13140/2.1.2491.7284](https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284) .
- Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5–6), 423–432. <https://doi.org/10.1007/BF00870554>
- Shabani, G., Behluli, A., & Qerimi, F. (2022). The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Emerging Science Journal*, 6(4), 758–775. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-07>
- Silva, V. H., & Duarte, A. P. (2022). Portuguese version of Brown, Treviño and Harrison's Ethical Leadership Scale: Study of its psychometric properties. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2153437. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153437>
- Suhara, A., Ekanti, S., Darma, M., Sayuti, A. M., & Swastika, M. T. (2025). Conflict Management Strategies Between Generations in the Workplace: Perspectives from Millennials and Baby Boomers. *The Journal of Academic Science*, 2.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.

Widodo, D. S., & Maghfuriyah, A. (2024). Factors Affecting the Performance of Generation Z Workforce Employees: Analysis of Work Life Balance, Leadership Style and Organizational Culture. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3>

ANEXO

Anexo 1 - Questionário

Parte I – Estilos de Resolução de Conflito

As afirmações que se seguem dizem respeito a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito com os seus colegas de trabalho. Numa escala de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", assinale o seu grau de concordância com cada uma dessas afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Perante uma dificuldade de trabalho com os meus colegas, tento analisar a situação com eles, para encontrar uma solução aceitável para todos.					
Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu colega.					
Perante um conflito com os meus colegas, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema.					
Perante uma situação problemática com os meus colegas, tento integrar as minhas					

ideias e as deles, para alcançar uma decisão conjunta.					
Procuo analisar com os meus colegas as soluções para os problemas que nos beneficiem a todos.					
Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral, evito discutir abertamente com os meus colegas.					
Procuo encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.					
Procuo utilizar todos os recursos ao meu alcance, para que as minhas ideias sejam aceites.					
Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida, para pressionar em meu favor.					
Geralmente, atuo como desejam os meus colegas.					
Usualmente, acato os desejos dos meus colegas.					
Perante uma situação problemática com os meus colegas, a informação que troco com eles é sempre verdadeira.					
Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, geralmente faço-lhe concessões.					

Usualmente, proponho um caminho intermédio, para romper com os pontos mortos (impasses).					
Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com os meus colegas.					
Tento não mostrar desacordo com os meus colegas.					
Evito confrontos com os meus colegas.					
Uso os meus conhecimentos e experiência profissional, para que as decisões me favoreçam.					
No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões dos meus colegas.					
Ao procurar soluções para um problema de trabalho com os meus colegas, por vezes, tenho de ceder um pouco para conseguir algo.					
Perante uma situação problemática com os meus colegas, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
Perante um problema de trabalho com os meus colegas, procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.					
Colaboro com os meus colegas, para chegar a soluções aceitáveis para todos.					

No trabalho, tento satisfazer as expectativas dos meus colegas.					
Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de competição com os meus colegas.					
Procuro não mostrar o meu desacordo com os meus colegas, para evitar problemas.					
Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com os meus colegas.					
Perante um problema de trabalho com os meus colegas, tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada dos mesmos.					

Parte II – Liderança Ética

As afirmações que se seguem dizem respeito ao modo como o seu atual superior hierárquico se comporta no ambiente de trabalho. Numa escala de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", assinale o seu grau de concordância com cada uma dessas afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Ouve o que os empregados têm para dizer.					

Disciplina os empregados que violam princípios éticos.					
Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética.					
Tem em mente os melhores interesses da organização.					
Toma decisões justas e equilibradas.					
É uma pessoa de confiança.					
Discute valores éticos com os empregados.					
Dá o exemplo em como fazer as coisas de forma mais ética.					
Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes são obtidos.					
Quando toma decisões questiona sobre “o que é mais correto fazer?”					

Parte III – Dados Sociodemográficos

Os dados recolhidos vão servir para a caracterização da amostra do estudo e para se proceder a comparações estatísticas. A informação é confidencial.

- Ano de Nascimento

1943 a 1948	
-------------	--

1949 a 1954	
1955 a 1959	
1960 a 1965	
1966 a 1971	
1972 a 1977	
1978 a 1983	
1984 a 1989	
1990 a 1995	
1996 a 2001	
2002 a 2007	

- Género

Feminino	
Masculino	
Outro	
Prefiro não responder	

- Estado Civil

Solteiro	
Casado/ união de facto	
Divorciado / separado	

Viúvo	
Outro	

- Tem filhos?

Sim	
Não	

- Habilitações Literárias concluídas

Até ao 3º ciclo do ensino básico (9ºano)	
Ensino secundário (12ºano)	
Licenciatura ou bacharelato	
Mestrado ou pós graduação	
Doutoramento	

- Setor de Atividade

Setor público	
Setor privado com fins lucrativos	
Setor privado sem fins lucrativos	

- Situação Contratual

Contrato de trabalho sem termo (efetivo)	
Contrato de trabalho a termo (não efetivo)	
Trabalhador independente	
Estagiário	
Outro	

- Número de anos na organização

Menos de 1 ano	
1 a 5	
6 a 10	
11 a 15	
16 a 20	
Mais de 20	

- Que cargo ocupa na sua organização?

Gestor de topo	
Gestor intermédio	
Supervisor/ responsável de equipa	
Profissional altamente qualificado	

Profissional qualificado	
Profissional não qualificado	

- Desempenha funções de chefia?

Sim	
Não	