



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**ESTILOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO E BEM-ESTAR:  
ANÁLISE EM DIFERENTES GERAÇÕES**

**SORAIA SOFIA MARÇAL FARINHA**

**JULHO - 2025**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**ESTILOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO E BEM-  
ESTAR: ANÁLISE EM DIFERENTES GERAÇÕES**

**SORAIA SOFIA MARÇAL FARINHA**

**ORIENTAÇÃO:  
PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES**

**JULHO - 2025**

## Resumo

A presente dissertação visa analisar os Estilos de Resolução de Conflito e o seu impacto sobre o Bem-Estar em diferentes gerações. Realizou-se um estudo empírico, no qual os dados foram recolhidos através de um questionário. A amostra é composta por 89 participantes, atualmente ativos em Portugal. Os resultados obtidos na amostra total indicam que o Estilo de Resolução de Conflito com média mais elevada foi o Estilo Colaborativo, enquanto o Estilo de Competição apresentou a média mais baixa. A Geração Z tem uma média de Estilo de Competição significativamente superior à das gerações anteriores. Relativamente ao Bem-Estar, verificou-se que o Bem-Estar Psicológico obteve a média mais elevada, enquanto o Bem-Estar Vida registou a média mais baixa. Não se verificaram diferenças geracionais no que diz respeito às variáveis de Bem-Estar. A análises de diferenças em outras variáveis sociodemográficas revelou que os indivíduos solteiros e sem filhos têm uma média significativamente mais elevada de Estilo Competitivo. Por outro lado, os inquiridos sem cargos de chefia apresentaram uma média significativamente mais elevada de Estilo de Evitação, enquanto os inquiridos em posições de liderança revelaram uma média significativamente mais elevada de Bem-Estar Psicológico e de Bem-Estar no Trabalho. Entre os inquiridos de gerações anteriores à Z, observou-se uma associação positiva entre o Estilo Colaborativo e as três facetas de Bem-Estar. Já entre os inquiridos pertencentes à geração Z, verificou-se uma associação positiva entre o Estilo de Competição e o Bem-Estar no Trabalho e Psicológico, assim como uma associação positiva entre o Estilo Colaboração e o Bem-Estar no Trabalho.

**Palavras-Chave:** Gerações; Estilos de Resolução de Conflito; Bem-Estar Trabalho; Bem-Estar Psicológico; Bem-Estar Vida.

## Abstract

This thesis aims to analyze the Conflict Resolution Styles and their impact on well-being across different generations. An empiric study, in which data was collected through a survey, was carried out. The sample consists in 89 participants currently employed in Portugal. The results of the collected sample show the conflict resolution style with the most elevated mean is the Collaborative Style, while the Competitive Style had the lowest mean. Generation Z has a Competition Style significantly higher than the previous generations. Regarding the Well-being, the Psychologic Well-being registered the most elevated mean, while the Life Well-being registered the lowest mean. There were no generational differences on Well-being variables. The analysis of differences on other sociodemographic variables revealed that single individuals with no children have a significantly more elevated mean of the Competitive Style. Notwithstanding, the enquired with no leadership roles present have a significantly more elevated mean of the Avoidant Style while the enquired with leadership roles present a significantly more elevated mean of the Psychologic an at Work Wellbeing. Among the enquired of generations preceding the generation Z, it is noticeable a positive association between the Collaborative Style and the three Wellbeing aspects. However, the generation Z enquirers have a positive association between the Competition Style and the at Work and Psychologic Wellbeing as well as a positive association between the Collaborative Style and the at Work Wellbeing.

**Keywords:** Generations; Conflict Resolution Styles; At Work Wellbeing; Psychologic Wellbeing; Life Wellbeing

## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Maria Eduarda Soares, pelo apoio incondicional e contínuo, dedicação, paciência, e disponibilidade ao longo desta dissertação.

Em seguida, quero agradecer à minha família pelo apoio, paciência e encorajamento constante, para não desistir, e conseguir chegar até este momento. Em especial aos meus pais, que mesmo durante a realização desta dissertação, em momentos em que me sentia mais cansada e desmotivada mantiveram-se ao meu lado, apoiando-me incondicionalmente, um grande obrigado pela paciência e compreensão.

Obrigada à minha melhor amiga, Ana Correia, que me motivou e nunca me deixou desistir, e que durante este processo me ouviu, apoiou e me encorajou a alcançar os meus objetivos, e que sempre teve a palavra certa na altura certa.

Obrigada, às minhas amigas Inês Oliveira e Jéssica Guia, uma amizade que se iniciou no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISEG, e que foram um grande apoio, que mesmo em momentos menos felizes estiveram ao meu lado, a apoiarem-me e a encorajaram-me a nunca desistir dos meus objetivos, entre muitas risadas, trabalho em grupo e muito cansaço foram sem dúvida um grande pilar neste percurso.

Um enorme obrigado a todos os meus amigos, e colegas de trabalho pelo suporte e disponibilidade demonstrada ao longo desta etapa. Ao conviver e trabalhar com pessoas extraordinárias dá-nos motivação para continuar a melhorar cada dia.

## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	8
2.1. CONFLITO .....	8
2.1.1 Definição .....	8
2.1.2 Estilos de Resolução de Conflito relacionados com Diferenças Geracionais .....	11
2.2 BEM-ESTAR .....	11
2.2.1 Definição .....	11
2.2.2 Relação entre Estilos de Resolução de Conflito e o Bem-Estar .....	13
3. ESTUDO EMPÍRICO .....	15
3.1. MÉTODO .....	15
3.1.1. Descrição da amostra.....	15
3.1.2. Instrumentos .....	17
3.2. RESULTADOS .....	18
3.2.1. Média e desvio padrão na amostra total .....	18
3.2.2. Análise de diferenças em sub-grupos da amostra.....	19
3.2.3. Análise de correlações e regressões.....	22
4.1. SUMÁRIO DOS RESULTADOS .....	28
4.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	33
BIBLIOGRAFIA .....	34
ANEXOS .....	43
ANEXO I – INSTRUMENTO.....	43
Parte I – Estilos de Resolução de Conflito .....	45
Parte II – Bem-Estar .....	48
Parte III – Dados Sociodemográficos.....	50

## 1. INTRODUÇÃO

O conflito é um fenómeno inerente às relações humanas e está presente de forma transversal em todas as organizações. Os conflitos podem surgir por diversas razões, sendo os conflitos interpessoais um dos mais comuns (Memon, 2024), podendo afetar não só a dinâmica entre os colegas de trabalho, como também o bem-estar individual e coletivo (Lim & Yazdanifard, 2012).

Com a crescente diversidade geracional no mercado de trabalho, este fenómeno adquire um papel ainda mais relevante, uma vez que diferentes gerações podem apresentar valores, atitudes e expectativas distintas, o que pode causar um confronto ou pressão (Smith et al., 2016). No entanto, embora estas diferenças possam originar conflitos, também revelam uma oportunidade de aprendizagem mútua e inovação, sobretudo quando existe um ambiente de partilha de conhecimentos entre colaboradores (Bencsik et al., 2016).

Para isso, como referem Benitez et al. (2017), é essencial os gestores saberem identificar os diferentes Estilos de Resolução de Conflito existentes nas suas equipas, de forma a adotarem estratégias mais adequadas, e consequentemente impactarem positivamente o bem-estar dentro da organização. Os Estilos de Resolução de Conflito tornam-se, assim, um fator determinante para o bom funcionamento das equipas e, por consequência, para o sucesso organizacional.

Diversos estudos têm explorado os efeitos dos Estilos de Resolução de Conflito em variáveis organizacionais, destacando-se o impacto na satisfação no trabalho (Chan et al., 2008), na produtividade (Sultana, R., 2017) e na performance (Shabani et al., 2022). No entanto, verifica-se uma lacuna na literatura no que respeita à análise do impacto

direto destes estilos sobre o bem-estar. Os estudos existentes concentram-se sobretudo em variáveis como o *burnout* (Meyers, 1993), o *stress* (Friedman et al., 2000) e a ansiedade (Bano et al., 2019). Esta ausência é particularmente relevante, considerando que o bem-estar é atualmente reconhecido como um fator fundamental para a sustentabilidade organizacional, sendo essencial para a qualidade de vida dos colaboradores e para o funcionamento saudável das equipas de trabalho (Zheng et al., 2015). Nesse sentido, Kuriakose et al. (2019) destacam a necessidade de se analisar com maior profundidade a relação entre os Estilos de Resolução de Conflito e o bem-estar dos colaboradores, sugerindo este tema como uma linha importante para futuras investigações.

Tendo em conta o enquadramento descrito, este estudo visa analisar os Estilos de Resolução de Conflito existentes em diferentes gerações que se encontram no mercado de trabalho, e qual o impacto que tem sobre o Bem-Estar.

Por conseguinte, os principais objetivos deste estudo são:

- Analisar os Estilos de Resolução de Conflito e os níveis de Bem-Estar numa amostra de trabalhadores no contexto organizacional português;
- Analisar a existência de diferenças significativas nos Estilos de Resolução de Conflito e no Bem-Estar em diferentes gerações e outras variáveis demográficas;
- Analisar as relações entre os Estilos de Resolução de Conflito e o Bem-Estar, tendo em conta as diferentes gerações.

Em conformidade com os objetivos definidos, esta dissertação é constituída por quatro capítulos. O primeiro é constituído pela introdução, em seguida a revisão da

literatura, onde são apresentados os conceitos em estudo e as suas inter-relações. No terceiro capítulo consta a pesquisa empírica, que abrange a descrição do método e a apresentação dos resultados. No quarto capítulo, apresenta-se um sumário dos resultados, as limitações do estudo, e algumas sugestões para investigações futuras.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre o conflito, os Estilos de Resolução de Conflito relacionados com as diferenças geracionais, o Bem-Estar, e a relação entre os Estilos de Resolução de Conflito e o Bem-Estar.

### **2.1. Conflito**

#### **2.1.1 Definição**

Segundo De Dreu e Weingart (2003) o conflito significa uma discordância de perspectivas que causa tensão, em pelo menos, uma das partes envolvidas numa interação.

Para Dimas et al. (2005) o conflito pode ser considerado mais do que um debate, divergência ou oposição, já que envolve uma elevada implicação na situação, o surgimento de uma certa veemência de emoções e a percepção da existência de tensão entre as partes envolvidas.

Thomas et al (1974) são considerados precursores na identificação dos Estilos de Resolução de Conflito, tendo iniciado a análise do comportamento dos indivíduos em situações de conflito. Nestes contextos, o comportamento de um indivíduo pode ser descrito a partir de duas dimensões fundamentais: a assertividade, que corresponde ao grau de empenho na satisfação das próprias necessidades ou interesses, e a cooperação, que se refere ao esforço empreendido para atender às necessidades ou interesses das outras partes envolvidas. Estas duas dimensões retratam as orientações motivacionais de um determinado indivíduo durante o conflito, permitindo a definição de cinco Estilos de

Resolução de Conflito, os quais representam diferentes formas de lidar com situações problemáticas.

Estes Cinco Estilos de Resolução de Conflito são o Estilo de Competição, o Estilo Colaborativo, o Estilo de Compromisso, o Estilo de Evitação e o Estilo de Acomodação.

O Estilo de Competição caracteriza-se pela adoção explícita de uma estratégia ganhar-perder (*win-lose*), na qual os objetivos de uma das partes são priorizados perante os interesses da outra. Em contextos de conflito grupal, quando ambas as partes optam por essa abordagem, a rigidez na defesa dos próprios objetivos compromete significativamente a possibilidade de se alcançar uma solução conjunta e mutuamente satisfatória (Dimas et al., 2005). Trata-se de um estilo com baixo nível de cooperação, no qual o indivíduo tende a defender os seus próprios direitos e a sustentar uma posição que considera ser correta (Thomas et al., 1974).

O Estilo Colaborativo é determinado pela partilha de informação entre as pessoas envolvidas tendo como objetivo encontrar uma solução mais viável para todos, durante este processo as pessoas que estão envolvidas analisam de uma forma construtiva as diferentes perspetivas do problema e procuram uma solução que agregue os vários interesses envolvidos (Dimas et al., 2005). O Estilo Colaborativo é caracterizado por uma elevada preocupação tanto com os próprios interesses quanto com os dos outros (Ma, 2005).

Ma (2005) indica que o Estilo Compromisso é caracterizado por um nível regado de preocupação tanto com os próprios interesses quanto com os interesses dos outros. O Estilo Compromisso manifesta-se na pesquisa por uma solução intermédia para o conflito. Nesta abordagem de resolução de conflito, cada uma das partes envolvidas na situação

discordante cede parcialmente nos seus interesses, com o objetivo de alcançar um desfecho considerado plausível por ambas (Dimas et al., 2005).

O Estilo de Evitação consiste numa posição marcada pela saída ou negação do conflito presente, ao adotar este estilo, o indivíduo tende a não abordar o conflito de forma direta, demonstrando pouca preocupação tanto com os próprios interesses quanto com os da outra parte (Thomas et al.,1974). Em determinados contextos, tal abordagem pode funcionar como um recurso para adiar a resolução do conflito para um momento mais oportuno, ao passo que, em outros, possibilita o afastamento de uma situação compreendida como potencialmente ameaça (Dimas et al., 2005).

No Estilo de Acomodação, as divergências tendem a ser minimizadas, enquanto se atribui uma maior importância aos aspectos consensuais, com o intuito de atender às expectativas e interesses dos demais envolvidos no conflito (Dimas et al., 2005). Ao adotar este estilo, o indivíduo tende a descurar as suas próprias necessidades ou benefícios em prol da satisfação das necessidades da outra parte, implicando, muitas vezes, um certo grau de autossacrifício (Thomas et al.,1974).

Em 1983 Rahim desenvolveu *The Rahim Organizational Conflict Inventory–II* (ROCI II) para medir os Estilos de Resolução de Conflito, contendo três questionários separados que diferem apenas na referência ao conflito com um chefe, um subordinado ou um colega.

## **2.1.2 Estilos de Resolução de Conflito relacionados com Diferenças Geracionais**

Compreender os diferentes Estilos de Resolução de Conflito é fundamental, uma vez que isso pode trazer benefícios significativos para a qualidade das interações no ambiente de trabalho. As gerações X e Y tendem a adotar um estilo de resolução baseado no compromisso, refletindo características como fiabilidade, dedicação e sentido de responsabilidade (Messarra et al., 2016).

Gabrielova et al. (2021) verificou que a geração Z é mais competitiva do que as gerações Y e X, optando por trabalhar em projetos individuais para conseguirem destacar as suas competências. As gerações X e Y optam pelo trabalho em equipa preferindo por um Estilo Colaborativo.

## **2.2 Bem-Estar**

### **2.2.1 Definição**

Wentzel (2024) menciona que o Bem-Estar pode ser compreendido como um estado contínuo, que abrange desde um estado de equilíbrio emocional e perceções positivas acerca de si mesmo e da vida, passando por um estado intermédio, no qual algum nível de sofrimento é experienciado, mas o indivíduo ainda apresenta uma capacidade satisfatória para enfrentar a adversidade, até um estado em que predomina o elevado nível de *stress* e a dificuldade em lidar com as exigências do quotidiano.

O Bem-Estar tem sido abordado a partir de duas grandes perspetivas filosóficas. A primeira, de natureza hedónica, define o bem-estar como a experiência subjetiva de

felicidade, centrando-se na maximização do prazer e na minimização do sofrimento (Ryan et al., 2001). A segunda, de orientação eudemónica, que associa o bem-estar à realização do potencial humano, entendendo-o como o resultado da autorrealização, do desenvolvimento pessoal e do alinhamento com um propósito de vida. (Ryan et al., 2001)

O Bem-Estar Psicológico é composto por seis dimensões fundamentais: autoaceitação, propósito de vida, domínio do ambiente, relações positivas com os outros, autonomia e crescimento pessoal (Page et al, 2009). Em conjunto, estas dimensões abrangem uma ampla conceção de Bem-Estar Psicológico, que inclui avaliações positivas do indivíduo sobre si próprio e sobre a sua vida como um todo (Ryff,1989). As bases filosóficas do Bem-Estar Psicológico encontram-se na conceção eudemónica, a qual valoriza o pleno funcionamento das capacidades psicológicas e a concretização do potencial individual (Zheng et al., 2015).

O Bem-Estar Subjetivo é uma forma como as pessoas se sentem com a sua vida e com o equilíbrio que têm entre trabalho e vida pessoal (Boddy et al., 2014), engloba a satisfação com a vida quanto os afetos habituais (Zheng et al., 2015), O estudo do Bem-Estar Subjetivo assenta em dois paradigmas distintos: um de orientação hedonista e outro de orientação eudemónica. Estas abordagens refletem diferentes fundamentos filosóficos, os quais influenciam diretamente a formulação de modelos teóricos e conceptuais distintos na investigação (Zheng et al., 2015). O Bem-Estar Subjetivo corresponde à apreciação que os indivíduos fazem da sua qualidade de vida, fundamentada nos seus próprios critérios e valores pessoais (Diener, 2000).

A investigação sobre o Bem-Estar para o caso específico dos trabalhadores teve origem e desenvolveu-se a partir de abordagens mais amplas de Bem-Estar, como o Bem-Estar Subjetivo e o Bem-Estar Psicológico (Ilies et al., 2007; Zheng et al., 2015).

Zheng et al. (2015) propõem uma terceira dimensão, o Bem-Estar no Local de Trabalho. Pode ser compreendida como a qualidade global da experiência profissional do indivíduo, refletindo-se tanto na sua percepção subjetiva quanto no seu desempenho no ambiente de trabalho (Warr, 1987).

Deste modo o modelo que os autores apresentam compreende em três dimensões: Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar Trabalho (Zheng et al.,2015).

### **2.2.2 Relação entre Estilos de Resolução de Conflito e o Bem-Estar**

A literatura sobre as consequências dos Estilos de Resolução de Conflito tem dado maior destaque às variáveis associadas à saúde mental negativa, como o *burnout* (Meyers, 1993), o stress (Friedman et al., 2000) e a ansiedade (Bano et al., 2019), em detrimento de investigações concentradas no bem-estar em sentido positivo. Esta lacuna revela-se particularmente significativa, tendo em conta que o Bem-Estar tem vindo a ser amplamente reconhecido como um elemento central para a sustentabilidade organizacional, atingindo diretamente a qualidade de vida dos colaboradores e o desempenho saudável dos mesmos (Zheng et al., 2015).

De acordo com Friedman et al. (2000), o Estilo Colaborativo está negativamente relacionado com os níveis de *stress*, sugerindo que indivíduos que adotam este estilo tendem a experienciar menos *stress*. Por outro lado, o autor reconhece uma relação positiva entre o Estilo Competitivo e o *stress*, indicando que uma direção mais competitiva poderá estar associada a níveis mais elevados de pressão psicológica.

Van Niekerk et al. (2017) indicam que o Estilo Evitação está negativamente relacionado com o *burnout*, o que sugere que indivíduos que optam pelo Estilo Evitação tendem a experienciar menores níveis de esgotamento, já os Estilos Compromisso e Competição não são significativos para o *burnout*.

Morris-Rothschild et al. (2006) aponta que o Estilo de Colaboração está negativamente relacionado com a ansiedade, e sugere que indivíduos que tendem a utilizar mais estratégias colaborativas, enfrentando conflitos de forma construtiva, têm menores níveis de ansiedade.

Montoro-Rodriguez & Small (2006) indicam que o Estilo Colaboração está negativamente associado ao *burnout*, mas os Estilos Competição e Evitação estão positivamente relacionados com satisfação e motivação no local de trabalho.

Tendo em conta estes resultados, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1: O Estilo Colaborativo está positivamente relacionado com o Bem-Estar (psicológico, subjetivo e no trabalho)

H2: O Estilo Competitivo está negativamente relacionado com o Bem-Estar (psicológico, subjetivo e no trabalho)

H3: O Estilo Evitação está positivamente relacionado com o Bem-Estar (psicológico, subjetivo e no trabalho)

H4: O Estilo Compromisso não tem relação com o Bem-Estar (psicológico, subjetivo e no trabalho)

H5: O Estilo Acomodação não tem relação com o Bem-Estar (psicológico, subjetivo e no trabalho).

### **3. ESTUDO EMPÍRICO**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o estudo empírico efetuado. No decorrer do mesmo irá ser abordado o método utilizado, incluindo a caracterização da amostra e os instrumentos de medida que foram utilizados. Em seguida, são apresentados os resultados que permitem responder aos objetivos expostos na introdução.

#### **3.1. Método**

Neste estudo foi adotada uma metodologia de natureza quantitativa, por se considerar a mais adequada aos objetivos da investigação, uma vez que permite quantificar e analisar padrões nos dados recolhidos (Quivy & Campenhoudt, 2008). A recolha de dados foi realizada por meio da aplicação de um inquérito por questionário, disponibilizado através da plataforma *Qualtrics*, entre os dias 24 de março e 30 de maio. A divulgação do questionário foi efetuada por intermédio de redes sociais (*LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*), sendo dirigido à população ativa em Portugal no momento da investigação.

##### **3.1.1. Descrição da amostra**

Da amostra total de 89 participantes, 69 são mulheres (77,5%) e 18 são homens (20,2%). Em relação ao estado civil, a maioria dos participantes, 54 inquiridos (62,7%) são solteiros, sendo que 28 inquiridos (31,5%) são casados ou em união de facto, os restantes 5 inquiridos (5,6%) estão incluídos os divorciados e viúvos. Quanto a terem

filhos, 58 responderam que não têm (65,2%), e 29 inquiridos responderam que têm (32,6%).

Relativamente ao ano de nascimento, 43 inquiridos (48,3%) nasceram até 1995 antes da geração Z, 44 inquiridos (49,4%) nasceram depois de 1995, já considerados parte da geração Z.

No que diz respeito às habilitações literárias concluídas 22 inquiridos (24,7%) detêm escolaridade até ao Ensino Secundário, 41 concluíram a Licenciatura ou Bacharelato (46,1%), e 24 concluíram o Mestrado ou Pós-Graduação (27%).

Quanto ao setor de atividade 16 inquiridos estão a exercer as suas funções no setor público (16%), 61 está inserido no setor privado com fins lucrativos (68,5%) e no que diz respeito ao setor privado sem fins lucrativos constam 10 inquiridos (11,2%).

Em termos de situação contratual 59 detêm um contrato de trabalho sem termo (66,3%), 16 dos inquiridos têm um contrato de trabalho a termo (18%), 2 são trabalhadores independentes (2,2%) 7 estão em estágio (7,9%), e 3 inquiridos têm uma outra situação contratual (3,4%).

Referente ao número de anos na organização 26 estão na organização à menos de 1 ano (29,2%), 33 estão entre 1 a 5 anos (37,1%), 7 estão entre 6 a 10 anos (7,9%), 6 encontram-se na organização entre 11 a 15 anos (6,7%), 5 dos inquiridos estão entre os 16 a 20 anos (5,6%), e 10 estão há mais de 20 anos (11,2%).

Relativamente ao cargo ocupada na organização, 12 inquirido são gestores de topo ou intermédios (13,5%), 3 são supervisores ou responsáveis de equipa (3,4%), 16 são profissionais altamente qualificados (18%), 45 são profissionais qualificados (50,6%) e 11 são profissionais não qualificados (12,4%). No que concerne ao desempenho de

funções de chefia 15 inquiridos responderam positivamente (16,9%) e 72 responderam que não desempenham funções de chefia (80,9%).

### **3.1.2. Instrumentos**

O instrumento utilizado era composto por duas escalas previamente validadas. A fiabilidade das escalas na amostra foi analisada através do indicador Alfa de Cronbach. Para a escala ser considerada fiável, deve ser superior a 0,7 e todos os itens devem ter correlação com a escala superior a 0,2 (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Em estudos exploratórios, uma fiabilidade de 0,6 é aceitável.

A primeira escala diz respeito ao Estilos de Resolução de Conflito (Rahim, 1983), constituído por 28 itens, traduzido para português e testada de Miguelote (2012). A segunda escala que diz respeito ao Bem-Estar foi desenvolvida por Zheng et al. (2015), constituída por 18 itens, tendo sido aplicada a versão traduzida para português e testada de Silva (2022).

A escala dos Estilos de Resolução de Conflito (Rahim, 1983) inclui a dimensão Colaboração com 7 itens, Acomodação com 6 itens, Evitação com 6 itens, Compromisso com 4 itens e a Competição com 5 itens. Na amostra, a dimensão Competição com 5 itens tinha um item com correlação inferior a 0,2 , em seguida, ao eliminarmos esse mesmo item passou a ter um Alfa de Cronbach de 0,706 e todos os itens têm correlações com a escala superiores a 0,2. Na dimensão Colaboração com 7 itens tem um Alfa de Cronbach de 0,804 , e todos os itens têm correlação de 0,2. No que diz respeito à dimensão Acomodação com 6 itens tem um Alfa de Cronbach de 0,635, e todos os itens têm correlação de 0,2. Na dimensão Evitação com 6 itens tem um Alfa de Cronbach de 0,711

e todos os itens têm correlações com a escala superior a 0,2. Na dimensão Compromisso com 4 itens como o Alfa de Cronbach era inferior a 0,6 foi excluído de outras análises.

A escala do Bem-Estar (Zheng et al.,2015) inclui a dimensão Vida com 6 itens. A dimensão Local de Trabalho com 6 itens e a dimensão Psicológico com 6 itens. Na dimensão Bem-Estar Vida tem um Alfa de Cronbach de 0,883 e todos os itens têm uma correlação com a escala superior a 0,2. Na dimensão Bem-Estar Local de Trabalho tem um Alfa de Cronbach de 0,860 e todos os itens têm uma correlação com a escala superior a 0,2. Na dimensão Bem-Estar Psicológico tem um Alfa de Cronbach de 0,772 e todos os itens têm uma correlação com a escala superior a 0,2.

## **3.2. Resultados**

### **3.2.1. Média e desvio padrão na amostra total**

Após verificar a fiabilidade das escalas, efetuou-se a análise das médias e do desvio padrão, de cada variável da amostra, com o objetivo de analisar os Estilos de Resolução de Conflito e o Bem-Estar (Tabela I). Para todas as variáveis, foi utilizada uma escala de *Linkert* de 5 pontos, em que o ponto médio teórico é 3.

**Tabela I – Média e Desvio Padrão da Amostra**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Acomodação</b>	3,161	0,493
<b>Colaboração</b>	4,376	0,424
<b>Evitação</b>	3,296	0,649
<b>Competição</b>	2,809	0,734
<b>Bem-Estar Vida</b>	3,284	0,820
<b>Bem-Estar Local Trabalho</b>	3,561	0,800
<b>Bem-Estar Psicológico</b>	3,972	0,578

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Ao analisar a Tabela I, no que se refere aos Estilos de Resolução de Conflito é possível verificar que a variável Colaboração tem a média mais elevada de 4,376, em seguida temos a Evitação com 3,296, a Acomodação com uma média de 3,161 e a variável Competição encontra-se abaixo do ponto médio teórico, com 2,809.

No que diz respeito ao Bem-Estar verificou-se que o Bem-Estar Psicológico tem uma média de 3,972 sendo a mais elevada, em seguida o Bem-Estar Local de Trabalho com 3,561 e por último o Bem-Estar Vida com 3,284, sendo a mais baixa das três variáveis, mas encontra-se acima do ponto médio teórico.

### **3.2.2. Análise de diferenças em sub-grupos da amostra**

Para a análise de possíveis diferenças entre subgrupos de amostra, foi utilizado o teste t para amostras independentes, o qual possibilita verificar se dois grupos distintos

apresentam diferenças estatisticamente significativas nas médias de uma determinada variável. As diferenças são consideradas significativas quando  $p < 0.05$  (Pestana & Gageiro, 2014).

Foram identificadas diferenças associadas às gerações (Tabela II). Os resultados indicam que existem diferenças no Estilo Competição ( $p=0,028$ ), sendo que os inquiridos que nasceram depois de 1995 – Gen Z têm a média mais elevada (2,938) enquanto os inquiridos que nasceram até 1995 antes da Geração Z tem uma média um pouco inferior (2,640).

**Tabela II – Teste t: Diferenças por Gerações**

		<b>Média</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<b>Competição</b>	Até 1995 - antes Gen Z	2,640	-1,936	0,028
	Depois de 1995 – Gen Z	2,938		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Em termos de Estado Civil (Tabela III) foram verificadas diferenças. Os resultados demonstram que existe diferenças no Estilo Competição ( $p=0,005$ ), os inquiridos solteiros têm uma média mais elevada (2,944) comparativamente aos inquiridos não solteiro (2,538).

**Tabela III – Teste t: Diferenças por Estado Civil**

		<b>Média</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<b>Competição</b>	Solteiros	2,944	2,607	0,005
	Não solteiros	2,538		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Foram apresentadas diferenças associadas à variável de ter filhos e não ter filhos (Tabela IV). Os resultados apontam que existe diferenças no Estilo Competição ( $p=0,003$ ), os inquiridos que têm filhos têm uma média inferior (2,491) comparativamente à média dos inquiridos que não têm filhos (2,940).

**Tabela IV – Teste t: Diferenças por ter filhos e não ter filhos**

		<b>Média</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<b>Competição</b>	Tem filhos	2,491	-2,809	0,003
	Não tem filhos	2,940		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Foram identificadas diferenças associadas à variável cargo de chefia (Tabela V). Os resultados demonstram que existe diferenças no Estilo Evitação ( $p=0,003$ ), os inquiridos que não têm cargos de chefia têm uma média superior (3,363) comparativamente aos inquiridos que têm cargos de chefia (2,867). Existe também diferenças no Bem-Estar Trabalho ( $p=0,029$ ), os inquiridos com cargo e chefia possuem uma média superior (3,911) relativamente aos inquiridos que não têm cargo de chefia (3,482). Nesta mesma variável também existe diferenças no Bem-Estar Psicológico, os inquiridos com cargo de chefia possuem uma média de 4,222 e os inquiridos que não têm cargos de chefia têm uma média de 3,917.

**Tabela V – Teste t: Diferenças por cargo de chefia**

		<b>Média</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<b>Evitação</b>	Tem cargo chefia	2,867	-2,822	0,003
	Não tem cargo chefia	3,363		
<b>Bem-Estar Trabalho</b>	Tem cargo chefia	3,911	1,915	0,029
	Não tem cargo chefia	3,482		
<b>Bem-Estar Psicológico</b>	Tem cargo chefia	4,222	1,880	0,032
	Não tem cargo chefia	3,917		

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

### 3.2.3. Análise de correlações e regressões

Na análise das correlações, foi possível verificar relações significativas entre algumas variáveis (Tabela VI). Observou-se uma correlação positiva e significativa entre a variável Colaboração e o Bem-Estar Trabalho, com correlação de 0,304. Apurou-se também uma correlação ainda mais elevada entre a Colaboração e o Bem-Estar Psicológico, com correlação de 0,446.

Foi também identificada uma correlação positiva e significativa entre a variável Competição e Bem-Estar no Trabalho, com uma correlação de 0,279.

**Tabela VI -Correlações**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Bem-Estar Vida	1						
2.Bem-estar Trabalho	0,595**	1					
3.Bem-Estar Psicológico	0,548**	0,534**	1				
4. Competição	0,138	0,279**	0,168	1			
5. Colaboração	0,173	0,304**	0,446**	-0,088	1		
6.Acomodação	-0,017	0,118	0,030	0,188*	0,172	1	
7. Evitação	-0,039	0,075	-0,077	0,126	-0,045	0,370**	1

\* p<.05 \*\* p<.01

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Na análise das correlações por geração, na geração nascida até 1995 - antes da geração Z, foi possível averiguar relações consideráveis entre algumas variáveis (Tabela VII). Verificou-se uma correlação positiva e significativa entre as variáveis Colaboração e o Bem-Estar Vida, com correlação de 0,330. Verificou-se também uma correlação positiva e significativa entre as variáveis Colaboração e o Bem-Estar Trabalho, com correlação de 0,339. Por último, observou-se uma correlação positiva e significativa entre Colaboração e o Bem-Estar Psicológico, com correlação de 0,526.

**Tabela VII -Correlações – Nascidos até 1995, antes da Geração Z**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Bem-Estar Vida	1						
2.Bem-estar Trabalho	0,733**	1					
3.Bem-Estar Psicológico	0,674**	0,442**	1				
4. Competição	0,120	0,065	0,015	1			
5. Colaboração	0,330*	0,339*	0,526**	-0,096	1		
6.Acomodação	0,076	0,058	-0,015	0,064	0,106	1	
7. Evitação	-0,003	0,113	-0,082	-0,072	-0,028	0,233	1

\* p<.05 \*\* p<.01

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Na análise das correlações no grupo dos nascidos depois de 1995, a geração Z, foi possível averiguar relações consideráveis entre algumas variáveis (Tabela VIII). Analisou-se uma correlação positiva e significativa entre a variável Competição e o Bem-Estar Trabalho, com correlação de 0,511. Também foi possível observar uma correlação positiva e significativa entre a variável Competição e o Bem-Estar Psicológico, com correlação de 0,328.

**Tabela VIII -Correlações – Nascidos depois de 1995 - Geração Z**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Bem-Estar Vida	1						
2.Bem-estar Trabalho	0,473**	1					
3.Bem-Estar Psicológico	0,418**	0,606**	1				
4. Competição	0,185	0,511**	0,328*	1			
5. Colaboração	0,006	0,278	0,375*	-0,073	1		
6.Acomodação	-0,131	0,173	0,063	0,190	0,255	1	
7. Evitação	-0,089	0,066	-0,077	0,228	-0,052	0,429**	1

\* p<.05 \*\* p<.01

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Em seguida, utilizou-se a regressão *stepwise* para proceder à análise de qual variável teria o maior poder preditivo no caso do Bem-Estar Trabalho e no Bem-Estar Psicológico. Na amostra total, o modelo de regressão com o Bem-Estar Trabalho como variável dependente (Tabela IX) reteve duas variáveis – Colaboração e Competição, e explica 18,7% da variância ( $R^2$ ). O modelo de regressão para o Bem-Estar Psicológico como variável dependente (Tabela X) reteve uma variável – Colaboração, e explica 19,9% da variância ( $R^2$ ).

Os resultados permitem verificar uma confirmação parcial da Hipótese 1, uma vez que o Estilo Colaborativo apresentou uma relação positiva com o Bem-Estar no Trabalho e com o Bem-Estar Psicológico, embora não tenham sido obtidos dados sobre o Bem-Estar Vida. A Hipótese 2 foi também parcialmente confirmada, dado que o Estilo Competitivo apresentou relação com o Bem-Estar no Trabalho, embora não tenha sido incluído no modelo de Bem-Estar Psicológico. Por sua vez, a Hipótese 3 não se verificou, uma vez que o Estilo Evitação não demonstrou relação significativa com nenhuma das dimensões do Bem-Estar analisadas. As hipóteses 4 e 5 foram validadas, uma vez que os

Estilos Compromisso e Acomodação não foram incluídos nos modelos de regressão, não demonstrando associação significativa com o Bem-Estar.

**Tabela IX – Regressão stepwise para o Bem-Estar Trabalho na amostra total**

Preditor	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Colaboração	0,093	0,333	0,001
Competição	0,187	0,309	0,002

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

**Tabela X – Regressão stepwise para o Bem-Estar Psicológico na amostra total**

Preditor	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Colaboração	0,199	0,446	<0,001

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

Foi utilizada a regressão *stepwise* por Gerações, para proceder à análise de qual variável teria o maior poder preditivo no caso do Bem-Estar Vida, Bem-Estar Trabalho e Bem-Estar Psicológico.

Para as gerações antes da Geração Z, o modelo de regressão com o Bem-Estar Vida como variável dependente (Tabela XI) manteve uma variável – Colaboração, e explica 10,9% da variância (R<sup>2</sup>).

**Tabela XI – Regressão *stepwise* para o Bem-Estar Vida, antes da Geração Z**

Preditor	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Colaboração	0,109	0,330	0,031

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

O modelo de regressão para o Bem-Estar Trabalho como variável dependente (Tabela XI), antes da Geração Z, reteve uma variável – Colaboração, e explica 11,5% da variância ( $R^2$ ).

**Tabela XI – Regressão *stepwise* para o Bem-Estar Trabalho, antes da Geração Z**

Preditor	$R^2$	Beta	Sig.
Colaboração	0,115	0,339	0,026

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

O modelo de regressão para o Bem-Estar Psicológico como variável dependente (Tabela XII), antes da Geração Z, reteve uma variável – Colaboração que explica 27,6% da variância ( $R^2$ ).

**Tabela XII – Regressão *stepwise* para o Bem-Estar Psicológico, antes da Geração Z**

Preditor	$R^2$	Beta	Sig.
Colaboração	0,276	0,526	<0,001

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

O modelo de regressão para o Bem-Estar Trabalho como variável dependente (Tabela XIII), para a Geração Z, manteve duas variáveis – Competição e Colaboração que explica 36,1% da variância ( $R^2$ ).

**Tabela XIII – Regressão *stepwise* para o Bem-Estar Trabalho, Geração Z**

Preditor	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Competição	0,261	0,534	<0,001
Colaboração	0,361	0,317	0,015

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

O modelo de regressão para o Bem-Estar Psicológico como variável dependente (Tabela XIV), para a Geração Z, manteve duas variáveis – Colaboração e Competição que explica 26,8% da variância (R<sup>2</sup>).

**Tabela XIV – Regressão *stepwise* para o Bem-Estar Psicológico, Geração Z**

Preditor	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Colaboração	0,141	0,401	0,005
Competição	0,268	0,357	0,011

Fonte: Elaboração própria (SPSS)

## 4.CONCLUSÕES

### 4.1. Sumário dos Resultados

O presente estudo pretende investigar a relação entre os Estilos de Resolução de Conflito e o Bem-Estar no contexto laboral, considerando as diferentes gerações.

O primeiro objetivo diz respeito aos Estilos de Resolução de Conflito e aos níveis de Bem-Estar numa amostra de trabalhadores no contexto organizacional português. Na amostra total analisada, verificou-se que, no que diz respeito aos Estilos de Resolução de Conflito, a média mais elevada corresponde ao Estilo de Colaboração, o que indica uma maior predominância deste estilo no contexto português. O Estilo de Competição apresentou uma média inferior, revelando uma menor pertinência neste mesmo contexto. No Bem-Estar a média mais elevada refere-se ao Bem-Estar Psicológico e a média mais baixa obtida foi no Bem-Estar Vida. Este resultado pode sugerir que o Bem-Estar Vida aparece como mais preocupante, podendo ser influenciado tanto por fatores internos no contexto organizacional, como o *stress* e o excesso de trabalho (Shanafelt,2023), bem como por fatores externos, de carácter pessoal ou social (Huppert, 2009).

O segundo objetivo constituía a análise de diferenças significativas nos Estilos de Resolução de Conflito e no Bem-Estar em diferentes gerações e outras variáveis demográficas. Inicialmente, foi possível verificar diferenças relativamente ao Estilo Competição, verificando que os inquiridos que nasceram até 1995, ou seja, antes da Geração Z tendem a ser menos competitivos comparativamente à Geração Z. É possível que a nova geração que entrou no mercado de trabalho queria demonstrar o seu melhor,

com o objetivo no sucesso profissional e na obtenção de uma melhor qualidade no trabalho (Bencsik et al, 2016).

Quanto ao estado civil, foi possível verificar que existem diferenças no Estilo Competição, em que os solteiros têm uma média superior comparativamente aos não solteiros. Verificaram-se diferenças no que diz respeito ao Estilo Competição, sendo possível constatar que os inquiridos sem filhos tendem a adotar um estilo mais competitivo do que aqueles que têm filhos. Esta diferença pode refletir as diferentes prioridades e objetivos pessoais: para os indivíduos sem filhos, a adoção de um estilo mais competitivo poderá estar relacionada a um maior foco na carreira e no desempenho profissional, enquanto para os que têm filhos, a atenção poderá estar mais direcionada para a vida pessoal, o que pode resultar num menor realce na competitividade no contexto organizacional.

Por fim, verificou-se diferenças no Estilo Evitação em que os inquiridos que não têm um cargo de chefia têm uma média superior a quem tem cargo de chefia, o que indica que quem tem cargos de chefia não consegue evitar um conflito devido à posição que se encontra, que o leva a ter de tomar decisões por existem situações e pessoas que dependem deles (Lim & Yazdanifard,2012). No Bem-Estar Trabalho e Bem-Estar Psicológico foram verificadas também diferenças, pois pessoas que têm cargo de chefia obtiveram uma média superior a quem não tem cargo de chefia. Esta diferença pode indicar que o reconhecimento profissional e a independência inerente aos cargos de chefia contribuem de forma positiva para a perceção de Bem-Estar Trabalho e Bem-Estar Psicológico.

O terceiro objetivo dizia respeito à relação entre os Estilos de Resolução de Conflito e o Bem-Estar, tendo em conta as diferentes gerações. Foram obtidas correlações

entre os Estilos Colaboração e Competição com o Bem-Estar Trabalho, e foram também verifica uma correlação entre o Estilo Colaboração e o Bem-Estar Psicológico. O modelo de regressão indicou que os Estilos Competição e Colaboração explicam 18,7% da variância do Bem-Estar Trabalho, e o outro modelo indicou que o Estilo Colaboração explica 19% da variância do Bem-Estar Psicológico. Os resultados obtidos destacam um papel predominante do Estilo Colaboração enquanto preditor positivos do Bem-Estar, sendo importante promover ambientes de trabalho de respeito recíproco e cooperativo (Ogretir, 2008)

Foi possível apurar que existia uma correlação positiva entre o Estilo Colaboração e o Bem-Estar Vida, Trabalho e Psicológico aos inquiridos que nasceram antes de 1995, isto é, antes da geração Z, sugerindo que as abordagens colaborativas podem estar associadas a uma maior satisfação e equilíbrio emocional (Fishman, 2016).

Por outro lado, os inquiridos que nasceram depois de 1995, considerada geração Z obtiveram uma correlação positiva entre o Estilo Competição e o Bem-Estar Trabalho e Psicológico, o que pode indicar uma valorização da assertividade e competitividade neste grupo.

Resumindo, os Estilos de Resolução de Conflito têm um impacto relevante no Bem-Estar no local de trabalho. Sendo o que mais se destacou nesta pesquisa o Estilo Colaborativo, sendo o mais benéfico para o Bem-Estar numa organização, enquanto o Estilo Competitivos pode ter efeitos positivos, principalmente para a geração Z.

Os resultados obtidos neste estudo oferecem contributos relevantes para a literatura sobre os Estilos de Resolução de Conflito e o Bem-Estar no contexto organizacional. Primeiramente, os dados reforçam a importância do Estilo Colaborativo

como um preditor positivo e consistente do Bem-Estar no Trabalho, Psicológico e na Vida, especialmente entre as pessoas que pertencem às gerações anteriores à Geração Z. Estas descobertas sustentam as teorias que associam os Estilos de Resolução de Conflito Colaboração a uma maior adaptação emocional e relações interpessoais mais saudáveis dentro de uma organização, como referido por Ozolina et al. (2024) é importante promover métodos para incentivar o diálogo e ajudar a diminuir as diferenças entre gerações.

Adicionalmente, os resultados evidenciam que o Estilo Competitivo, frequentemente associado a efeitos negativos na literatura (Fishman,2016), pode, em determinados contextos geracionais, como é no caso da Geração Z, estar positivamente relacionado com dimensões do bem-estar, particularmente no trabalho e no domínio psicológico. Este dado aponta para a necessidade de rever abordagens teóricas tradicionais, considerando as diferenças geracionais na perceção e impacto dos Estilos de Resolução de Conflito, contribuindo assim para uma melhoria dos modelos conceptuais existentes.

Por último, os resultados reforçam a pertinência de integrar variáveis sociodemográficas, como o facto de ser ter ou não filhos, o estado civil e posição hierárquica, na análise dos Estilos de Resolução de Conflito, uma vez que estas indicaram diferenças significativas.

Nas contribuições práticas, os resultados desta investigação oferecem *insights* importantes para gestores de Recursos Humanos, no sentido de promoverem ambientes de trabalho mais saudáveis e eficazes. A evidência do Estilo Colaborativo como fator impulsionador do Bem-Estar sugere que a implementação de práticas organizacionais que incentivem a participação, o diálogo construtivo e a escuta ativa pode contribuir

significativamente para o aumento da satisfação, motivação e equilíbrio emocional dos colaboradores.

Para além disso, os dados demonstram que os Estilos de Resolução de Conflito devem ser adaptados aos diferentes perfis geracionais (Ozolina et al. 2024). Enquanto os colaboradores mais jovens, especialmente da Geração Z, podem beneficiar de oportunidades que reconheçam e valorizem a assertividade e a ambição, características que estão relacionadas ao Estilo Competitivo, os trabalhadores de gerações anteriores revelam um maior bem-estar durante o processo de integração nas organizações (Suhara et al., 2025). Assim, a gestão intergeracional nas organizações deve ser uma prioridade estratégica, promovendo abordagens distintas, conforme as motivações, valores e preferências dos diferentes grupos geracionais.

Adicionalmente, as diferenças identificadas em função do estado civil, parentalidade e posição hierárquica indicam que as políticas de Recursos Humanos devem ter em atenção as realidades particulares e profissionais dos seus colaboradores, adotando medidas que considerem estas variáveis na designação do bem-estar organizacional.

Em suma, os resultados obtidos reforçam a importância de uma Gestão de Conflitos adaptada, consciente das diferenças individuais e geracionais, enquanto instrumento fundamental para o desenvolvimento do bem-estar e da sustentabilidade organizacional.

## **4.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras**

O estudo realizado obteve uma amostra de 89 inquiridos o que é considerada uma amostra reduzida. Em estudos futuros poderão recorrer a uma amostra maior e mais representativa como por exemplo um maior nível hierárquico.

Embora tenham sido identificadas correlações significativas entre determinados Estilos de Resolução de Conflito e do Bem-Estar, não foram consideradas outras variáveis tais como, clima organizacional ou a satisfação profissional. Uma pesquisa futura poderá integrar estes fatores possivelmente obtendo resultados mais esclarecedores.

Adicionalmente, seria complementar uma abordagem qualitativa, como por exemplo, entrevistas, para assim, existir uma compreensão mais aprofundada das experiências e perceções dos trabalhadores ativos relativamente ao Bem-Estar e aos Estilos de Resolução de Conflito.

Por último, poderia ser bastante enriquecedor a replicação deste estudo num contexto cultural diferente, com o objetivo de compreender as diferenças existente no Bem-Estar, bem como nos Estilos de Resolução de Conflito adotados, contribuindo assim para uma perceção mais global do estudo.

Apesar das limitações identificadas, esperamos que este estudo tenha contribuído para um maior conhecimento sobre os Estilos de Resolução de Conflito, bem como o Bem-Estar e como é visto no contexto organizacional português.

## BIBLIOGRAFIA

- Appelbaum, Steven, Anuj Bhardwaj, Mitchell Goodyear, Ting Gong, Aravindhan Balasubramanian Sudha, e Phil Wei. «A Study of Generational Conflicts in the Workplace». *European Journal of Business and Management Research* 7 (5 de março de 2022): 7–15. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>.
- Ardiansyah, Norse, e Noviaty Darmasetiawan. «Psychological well-being and workplace relations gaps on generational differences», 2019. <https://doi.org/10.2991/insyma-19.2019.24>.
- Bano, Zakia, Saima Rani, e Naeem Ullah Leghari. «Parenting Styles as Determinants of Conflict Management and Anxiety among Adolescents» 11, n.º 2 (2019).
- Bencsik, Andrea, Timea Juhász, e Gabriella Dr. Horvath-Csikos. «Y and Z Generations at Workplaces». *Journal of Competitiveness* 6 (30 de setembro de 2016): 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
- Benitez, Miriam, Francisco J. Medina, e Lourdes Munduate. «Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations». *International Journal of Conflict Management* 29, n.º 2 (17 de janeiro de 2018): 279–97. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0131>.
- Boddy, Clive R. «Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour». *Journal of Business Ethics* 121, n.º 1 (1 de abril de 2014): 107–21. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1688-0>.
- Chan, Ka Wai, Xu Huang, e Peng Man Ng. «Managers' Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust». *Asia Pacific*

*Journal of Management* 25, n.º 2 (1 de junho de 2008): 277–95.  
<https://doi.org/10.1007/s10490-007-9037-4>.

Costanza, David P., Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt, e Paul A. Gade. «Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis». *Journal of Business and Psychology* 27, n.o 4 (1 de dezembro de 2012): 375–94.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>.

De Dreu, Carsten KW, e Bianca Beersma. «Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14, n.º 2 (1 de junho de 2005): 105–17.  
<https://doi.org/10.1080/13594320444000227>.

De Dreu, Carsten K. W., e Laurie R. Weingart. «Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis». *Journal of Applied Psychology* 88, n.º 4 (2003): 741–49. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>.

Diener, Ed. «Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index». *American Psychologist* 55, n.º 1 (2000): 34–43.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>.

Dijkstra, Maria TM, Dirk van Dierendonck, e Arne Evers. «Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14, n.º 2 (junho de 2005): 119–35. <https://doi.org/10.1080/13594320444000254>.

Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Revista Científica Nacional*,

Psychologica, 103-119.

Fishman, Ann Arnof. «How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers». *Strategic HR Review* 15, n.º 6 (2016): 250–57.  
<https://doi.org/10.1108/SHR-08-2016-0068>.

Friedman, Raymond A., Simon T. Tidd, Steven C. Currall, e James C. Tsai. «WHAT GOES AROUND COMES AROUND: THE IMPACT OF PERSONAL CONFLICT STYLE ON WORK CONFLICT AND STRESS». *International Journal of Conflict Management* 11, n.º 1 (1 de janeiro de 2000): 32–55.  
<https://doi.org/10.1108/eb022834>.

Gabrielova, Karina, e Aaron A. Buchko. «Here comes Generation Z: Millennials as managers». *Business Horizons* 64, n.º 4 (1 de julho de 2021): 489–99.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>.

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

Giordano, A. P., Dimas, I., & Lourenço, P. R. (2012, July). O conflito e os seus consequentes na eficácia grupal: o papel mediador das emoções. In *Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações: Trabalho, riscos psicossociais e saúde: conceptualização, diagnóstico e intervenção* (pp. 1-20).

Huppert, Felicia A. «Psychological Well-Being: Evidence Regarding Its Causes and Consequences». *Applied Psychology: Health and Well-Being* 1, n.º 2 (2009): 137–64. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>.

- Hsu, Hui-Chuan. «Age Differences in Work Stress, Exhaustion, Well-Being, and Related Factors From an Ecological Perspective». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16, n.o 1 (janeiro de 2019): 50. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010050>.
- Ilies, Remus, Kelly M. Schwind, e Daniel Heller. «Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, n.º 3 (1 de setembro de 2007): 326–41. <https://doi.org/10.1080/13594320701363712>.
- Joshi, Aparna, John C. Dencker, e Gentz Franz. «Generations in organizations». *Research in Organizational Behavior* 31 (1 de janeiro de 2011): 177–205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>.
- Kuriakose, Vijay, Sreejesh S., P.R. Wilson, e Anusree MR. «The differential association of workplace conflicts on employee well-being». *International Journal of Conflict Management* 30, n.º 5 (1 de janeiro de 2019): 680–705. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2018-0063>.
- Lim, J. H., & Yazdanifard, R. (2012). The difference of conflict management styles and conflict resolution in workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1).
- Lyons, Sean, e Lisa Kuron. «Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research». *Journal of Organizational Behavior* 35, n.o S1 (2014): S139–57. <https://doi.org/10.1002/job.1913>.
- Ma, Z. (2005, June). Exploring the relationships between the big five personality factors, conflict styles, and bargaining behaviors. In *IACM 18th Annual Conference*.

- Maroco, João, e Teresa Garcia-Marques. «Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?» *Laboratório de Psicologia* 4, n.º 1 (2006): 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>.
- Meyers, R. W. (1993). *Conflict management style and burnout of missionaries*. George Fox University.
- Memon, Faraz Ali. «Conflict Management Strategies. A Qualitative Inquiry on Employee Performance and Well-Being». *International Journal of Business and Management Sciences* 5, n.º 3 (9 de setembro de 2024): 78–97.
- Messarra, Leila Canaan, Silva Karkoulian, e Abdul-Nasser El-Kassar. «Conflict Resolution Styles and Personality: The Moderating Effect of Generation X and Y in a Non-Western Context». *International Journal of Productivity and Performance Management* 65, n.º 6 (11 de julho de 2016): 792–810. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0014>.
- Miguelote, S. R. G. A. (2012). *A Gestão de Conflito em Ambiente Laboral: Estudo no IBMC e no IPATIMUP* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)).
- Morris-Rothschild, Britta K., e Marla R. Brassard. «Teachers' conflict management styles: The role of attachment styles and classroom management efficacy». *Journal of School Psychology* 44, n.º 2 (1 de abril de 2006): 105–21. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2006.01.004>.
- Montoro-Rodriguez, J., & Small, J. A. (2006). The role of conflict resolution styles on nursing staff morale, burnout, and job satisfaction in long-term care. *Journal of aging and health*, 18(3), 385-406.

- Ogbonnaya, Chidiebere, e Jake Messersmith. «Employee Performance, Well-Being, and Differential Effects of Human Resource Management Subdimensions: Mutual Gains or Conflicting Outcomes?» *Human Resource Management Journal* 29, n.o 3 (2019): 509–26. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>.
- Ogretir, A. D. (2008). The relationship between culture and the conflict resolution styles: A survey method and a Statistical Analysis. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 3(2), 96-104.
- Page, Kathryn M., e Dianne A. Vella-Brodrick. «The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model». *Social Indicators Research* 90, n.º 3 (1 de fevereiro de 2009): 441–58. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>.
- Parry, Emma, e Peter Urwin. «Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence». *International Journal of Management Reviews* 13, n.o 1 (2011): 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS. <https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.van. (2008). Manual de investigação em ciências sociais(5.Ed). Gradiva
- Rahim, M. Afzalur. (1983) «Rahim Organizational Conflict Inventory–II». <https://doi.org/10.1037/t01012-000>.
- Ryan, Richard M., e Edward L. Deci. «On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being». *Annual Review of Psychology* 52, n.º Volume 52, 2001 (1 de fevereiro de 2001): 141–66. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

- Ryff, Carol D. «Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being». *Journal of Personality and Social Psychology* 57, n.º 6 (1989): 1069–81. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.
- Shabani, Gezim, Arbëresha Behluli, e Fidan Qerimi. «The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance: A Comparative Analysis». *Emerging Science Journal* 6, n.º 4 (29 de maio de 2022): 758–75. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-07>.
- Shanafelt, Tait D., David Larson, Bryan Bohman, et al. «Organization-Wide Approaches to Foster Effective Unit-Level Efforts to Improve Clinician Well-Being». *Mayo Clinic Proceedings* 98, n.º 1 (2023): 163–80. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2022.10.031>.
- Silva, M. S. V. (2022). O Impacto do Clima Organizacional e das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Comportamento Inovador – O Papel do Bem-Estar dos Colaboradores. [Tese de mestrado em Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação. Instituto Superior de Economia e Gestão]. Universidade de Lisboa.
- Smith, Deborah N, Deborah Roebuck, e Terri Elhaddaoui. «Organizational Leadership and Work-Life Integration: Insights from Three Generations of Men». *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership* 2, n.º 1 (14 de maio de 2016): 54. <https://doi.org/10.17062/cjil.v2i1.31>.
- Suhara, Ade, Sri Ekanti Sabardini, Moshpa Darma, Abdul Malik Sayuti, e Melur Tri Swastika. «Conflict Management Strategies Between Generations in the Workplace:

- Perspectives from Millennials and Baby Boomers». *The Journal of Academic Science* 2, n.º 2 (2025): 2. <https://doi.org/10.59613/jvggv153>.
- Sultana, Razia. «Conflict Productivity in PhD Supervision; Does Conflict Management Style Matter?» *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 10, n.o 3 (2017): 320. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2017.085837>.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Van Niekerk, Wilme M., Marissa De Klerk, e Jeanine K. Pires-Putter. «Conflict management styles and work-related well-being among higher education employees». *Journal of Psychology in Africa* 27, n.º 3 (26 de junho de 2017): 221–26. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1321841>.
- Warr, Peter. *Work, unemployment, and mental health*. Work, unemployment, and mental health. New York, NY, US: Oxford University Press, 1987.
- Wentzel, K. (2024). Student well-being: In search of definitions, measures, and research designs. *Learning and Instruction*, 94, 101990.
- Yeung, Dannii Y., Derek M. Isaacowitz, Winnie W. Y. Lam, Jiawen Ye, e Cyrus L. K. Leung. «Age Differences in Visual Attention and Responses to Intergenerational and Non-Intergenerational Workplace Conflicts». *Frontiers in Psychology* 12 (7 de junho de 2021). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.604717>.
- Zheng, Xiaoming, Weichun Zhu, Haixia Zhao, e Chi Zhang. «Employee Well-Being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-Cultural

Validation». Journal of Organizational Behavior 36, n.o 5 (2015): 621–44.

<https://doi.org/10.1002/job.1990>.

## ANEXOS

### Anexo I – Instrumento

Objetivo do estudo: O principal objetivo do estudo é analisar comportamentos interpessoais em contexto organizacional, identificando possíveis padrões geracionais.

Procedimentos: O questionário é composto por diversas afirmações, em relação às quais terá de indicar a sua concordância numa escala de 1 a 5, em que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

No final, solicita-se que responda a alguns dados sociodemográficos, tais como idade e nível de escolaridade.

Duração prevista: O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 7 minutos.

Confidencialidade: As informações que prestar no decurso do presente estudo serão tratadas com confidencialidade. O estudo não divulga nenhum dado que possa identificar o participante. Não haverá perguntas que peçam para se identificar, ou qualquer elemento que comprometa o anonimato.

Participação voluntária: A sua participação neste estudo é completamente voluntária. Note que é livre para não participar ou parar de participar a qualquer momento antes de enviar as suas respostas.

Direito de se retirar do estudo: Tem o direito de se retirar do estudo a qualquer momento, sem penalidades.

Como desistir do estudo: Se quiser desistir do estudo, basta clicar no botão “Fechar” do *Qualtrics*.

Por razões metodológicas, por favor não prossiga se tiver menos de 18 anos ou se não tiver experiência profissional superior a 6 meses.

Se tiver dúvidas sobre o estudo ou precisar de relatar um problema relacionado com o mesmo, entre em contacto com: Marta Mira ([marta.mira@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:marta.mira@aln.iseg.ulisboa.pt)) ou Soraia Farinha ([soraiafarinha@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:soraiafarinha@aln.iseg.ulisboa.pt)).

## 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.

	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não Concordo, Nem Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
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.					
Procuro 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.					
Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.					
Procuro 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 – Bem-Estar

As afirmações que se seguem respeitam ao seu bem-estar. Numa escala de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", assinale o seu grau de concordância com cada uma dessas afirmações.

	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não Concordo, Nem Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
Sinto-me satisfeito/a com a minha vida.					
Estou perto do meu sonho na maioria dos aspetos da minha vida.					
Na maioria das vezes, sinto-me realmente feliz.					
Estou numa boa fase da vida.					
A minha vida é muito divertida.					
Podendo, dificilmente mudaria o meu modo de vida atual.					
Estou satisfeito/a com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.					
No geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho atual.					
Encontro verdadeiro prazer no trabalho que faço.					
Consgo sempre encontrar formas de enriquecer o meu trabalho.					
O trabalho é uma experiência significativa para mim.					
Basicamente, sinto-me satisfeito/a com as minhas conquistas no meu trabalho atual.					
Sinto que cresci como pessoa					
Lido bem com os assuntos diários.					
Geralmente, sinto-me bem comigo mesmo/a e sou confiante.					

As pessoas pensam que estou disposto/a a dar e a partilhar o meu tempo com os outros.					
Adapto-me bem à flexibilidade nos meus horários de trabalho.					
Adoro ter conversas profundas com a minha família e com os meus amigos para que nos possamos compreender melhor.					

### **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:**

- 1942 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

**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)
- Trabalho 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