



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

## Relação entre as estratégias de gestão de conflitos e o trabalho emocional: O papel moderador da satisfação no trabalho

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para obtenção  
do grau de mestre em **Psicologia do trabalho e  
das organizações**.

**Catarina Jacinta Vieira Matos**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

Agosto 2025



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

---

BRAGA

## Relação entre as estratégias de gestão de conflitos e o trabalho emocional: O papel mediador da satisfação no trabalho

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para obtenção  
do grau de mestre em **Psicologia do trabalho e  
das organizações**.

**Catarina Jacinta Vieira Matos**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Anabela Rodrigues**

## **Agradecimentos**

Chegou ao fim um dos capítulos mais importantes, desafiantes e gratificantes da minha vida, o qual não teria sido possível sem o apoio e contributo de muitas pessoas. Como tal, não poderia deixar de expressar o meu sincero agradecimento a todos que, de alguma forma, tornaram este caminho possível.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais pelo apoio incondicional, paciência e carinho. Obrigada por nunca me deixarem desistir, mesmo nos momentos mais difíceis, e por me ensinarem a lutar por aquilo em que acredito e ambiciono. Nada disto teria sido possível sem a vossa confiança em mim, o vosso incentivo constante para seguir os meus sonhos e o apoio incansável que sempre me proporcionaram para que eu pudesse alcançar os meus objetivos.

Ao meu namorado, agradeço pelo apoio e dedicação, bem como pela forma como soubeste chamar-me à razão sempre que necessário. Os teus conselhos e a tua presença, tanto nos bons como nos maus momentos, foram fundamentais para me manter equilibrada e confiante ao longo deste caminho. Obrigada por seres o meu confidente e por estares sempre disponível para me ouvir.

Por fim, deixo um obrigado especial à professora Anabela pela paciência, dedicação e apoio constante ao longo deste percurso. A sua disponibilidade para reunir comigo sempre que necessário e esclarecer todas as minhas dúvidas foram essenciais para o desenvolvimento deste projeto.

## Resumo

As exigências do contexto laboral actual têm-se tornado progressivamente mais complexas, fruto da globalização, dos avanços tecnológicos e do aumento das expectativas profissionais, exigindo um maior esforço emocional e cognitivo dos trabalhadores. Neste cenário, o trabalho emocional e a gestão de conflitos assumem particular relevância, dado o seu impacto no bem-estar dos colaboradores e na eficácia organizacional. O trabalho emocional, entendido como esforço de regulação emocional para cumprir com as normas organizacionais, pode originar consequências negativas como o *burnout* e a insatisfação. Paralelamente, os conflitos, inevitáveis no quotidiano organizacional, requerem estratégias de gestão eficazes que permitam transformá-los em oportunidades de crescimento. Embora a investigação empírica sobre a relação entre estas variáveis ainda seja limitada, acredita-se que a satisfação no trabalho possa atuar como variável moderadora. Neste sentido, o principal objectivo deste estudo quantitativo, centrou-se em analisar o efeito moderador da satisfação no trabalho na relação entre estratégias de gestão de conflito e trabalho emocional. A amostra, não aleatória por conveniência, foi composta por 143 participantes com idades iguais ou superiores a 18 anos, empregados em território português. A informação foi recolhida através de um protocolo constituído por um questionário sociodemográfico, a “ROCI-II”, a “Emotional Labor Scale” e o “Cuestionario de Satisfaccion Laboral 10/12”. Os resultados evidenciaram níveis moderados a elevados de trabalho emocional e níveis elevados de satisfação no trabalho. Verificaram-se relações estatisticamente significativas entre determinadas estratégias de gestão de conflitos e dimensões do trabalho emocional. Por fim, os resultados confirmam o papel moderador da satisfação no trabalho na relação entre o trabalho emocional e a estratégia de gestão de conflitos colaborativa. Estes resultados reforçam a importância de políticas organizacionais que promovam a satisfação no trabalho como meio de atenuar os impactos negativos do trabalho emocional e dos conflitos.

*Palavras-chave:* Gestão do conflito, trabalho emocional, satisfação no trabalho

## **Abstract**

The modern workplace has become increasingly complex, driven by globalization, technological advancements, and rising professional expectations, all of which demand greater emotional and cognitive effort from employees. Within this context, emotional labor and conflict management are particularly relevant due to their impact on employee well-being and organizational effectiveness. Emotional labor, defined as the effort to regulate emotional expressions in accordance with organizational expectations, may lead to negative outcomes such as burnout and dissatisfaction. Conflict—common in organizational settings—requires effective management strategies that can transform tensions into opportunities for development. Although empirical studies exploring the relationship between these variables remain limited, job satisfaction is believed to function as a moderating factor. Specifically, it may influence how individuals cope with emotional demands and manage conflict, encouraging more constructive approaches. This quantitative study aimed to examine the moderating role of job satisfaction in the relationship between conflict management strategies and emotional labor. The sample was composed of 143 participants aged 18 and older, all employed in Portugal. Data were collected through a survey comprising a sociodemographic questionnaire, the ROCI-II, the Emotional Labor Scale, and the Cuestionario de Satisfacción Laboral 10/12. Results indicated moderate to high levels of emotional labor and high levels of job satisfaction. Statistically significant relationships were found between certain conflict management strategies and dimensions of emotional labor. Moreover, job satisfaction was shown to moderate the relationship between emotional labor and the collaborative conflict management strategy. These findings underscore the importance of organizational practices that foster job satisfaction as a means of reducing the negative impacts of emotional labor and workplace conflict.

*Keywords:* Conflict management, emotional labor, job satisfaction

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I: Enquadramento Teórico</b> .....	3
<b>1 Conflito</b> .....	3
<i>1.1.1 Definição do conceito</i> .....	3
<i>1.1.2 Tipos e Níveis de Conflito</i> .....	4
<i>1.1.3 Estratégias de Gestão de Conflito</i> .....	8
<i>1.1.4 Gestão de Conflitos</i> .....	12
<b>1.2 Trabalho Emocional</b> .....	13
<i>1.2.1 Definição do Conceito e Perspetivas de Análise</i> .....	13
<i>1.2.2 Trabalho emocional como regulação emocional</i> .....	18
<i>1.2.3 Consequências do trabalho emocional</i> .....	20
<b>1.3 Satisfação no trabalho</b> .....	23
<i>1.3.1 Definição do conceito</i> .....	23
<i>1.3.2 Teorias alusivas a satisfação no trabalho</i> .....	26
<i>1.3.3 Efeitos da satisfação e insatisfação no trabalho</i> .....	36
<b>Capítulo II: Metodologia</b> .....	39
<b>2.1 Desenho do Estudo</b> .....	39
<b>2.2 Descrição da Amostra</b> .....	41
<b>2.3 Instrumentos</b> .....	44
<b>2.4 Procedimentos de Recolha e Análise de Dados</b> .....	47
<b>Capítulo III: Apresentação dos Resultados</b> .....	49
<b>Capítulo IV: Discussão</b> .....	56
<b>Capítulo V: Conclusão</b> .....	63
<b>5.1 Limitações</b> .....	63
<b>5.2 Contributos e implicações</b> .....	66
<b>Referencias</b> .....	68
<b>Anexos</b> .....	79
<b>Anexo A: Cronograma</b> .....	79
<b>Anexo B: Questionário Sociodemográfico</b> .....	80
<b>Anexo C: Cuestionario de Satisfaccion Laboral 10/12.</b> .....	82
<b>Anexo D – Ragim Organizational Conflict Inventort- II (ROCI- II)</b> .....	84
<b>Anexo E - Emotional Labor Scale (ELS)</b> .....	87

## **Introdução**

O processo de globalização impulsionou o aumento da competitividade organizacional, intensificando a pressão sobre as empresas para se manterem relevantes e eficazes no mercado. Neste contexto de mudança e competição intensa, o desempenho dos colaboradores torna-se um fator crucial para a sustentabilidade e o sucesso organizacional (Qadir & Khan, 2016). Assim, as organizações reconhecem cada vez mais o valor das pessoas como ativos valiosos, capazes de inovar e impulsionar o crescimento organizacional (Kumar, 2014). Deste modo, a vantagem competitiva reside no capital humano das organizações, na medida em que estes desempenham um papel determinante na conquista dos objectivos organizacionais. Tal evidencia a importância do estudo de variáveis como a satisfação no trabalho e a gestão de conflitos, uma vez que estas contribuem para a melhoria do ambiente organizacional e para um desempenho eficaz e competitivo perante às exigências do mercado.

O conflito é inerente à vida humana, decorrente das relações sociais. As situações de conflito emergem de uma ampla diversidade social e cultural, onde coexistem interesses, opiniões, necessidades e percepções distintas (Qadir & Khan, 2016). Embora o conflito seja frequentemente associado a uma conotação negativa, sendo visto como algo indesejável e prejudicial, é importante reconhecer que este pode gerar resultados positivos para a organização (Soares, 2021). Dentro dos quais destacam-se, o aumento da criatividade e inovação, o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais, o aumento da eficiência e produtividade, e à satisfação dos colaboradores. Assim sendo, o conflito torna-se essencial para o desenvolvimento e crescimento organizacional, desde que seja gerido de forma adequada (Rahim, 2001).

Neste contexto de mudanças, as transformações decorrentes da economia global e o crescimento da economia de serviços têm evidenciado a importância das competências

interpessoais (Kumar, 2014). Logo, as organizações reconhecem a importância da gestão das emoções expressas pelos seus colaboradores como forma de assegurar a prestação de serviços de qualidade. Nesse contexto, surgiu o conceito de trabalho emocional, definido como a gestão das emoções no local de trabalho por parte dos colaboradores, com o propósito de alinhar as suas expressões emocionais às expectativas inerentes ao contexto profissional ou à função desempenhada (Hochschild, 1983). No entanto, as exigências emocionais podem ter um impacto negativo na saúde psicológica e física dos colaboradores (Hochschild, 1983), bem como no seu bem-estar e na satisfação no trabalho (Grandey, 2000). Todavia, não existe consenso na literatura sobre os efeitos do trabalho emocional, já que alguns estudos apontam para resultados positivos, enquanto outros evidenciam efeitos negativos.

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais amplamente estudadas na literatura organizacional, sendo conceptualizada tanto como uma atitude quanto como uma emoção do trabalhador em relação à função que desempenha (Queirós, 2015). O nível de satisfação está associado à probabilidade de o colaborador se engajar em comportamentos laborais positivos, os quais são importantes preditores do desempenho profissional (Pereira, 2010). Sendo assim, o nível de satisfação pode influenciar diretamente o desempenho do trabalhador, afectando, de forma positiva ou negativa os resultados organizacionais. Neste sentido, é fundamental que as organizações atendam às necessidades dos seus colaboradores e considerem seus objetivos e bem-estar, a fim de promover níveis elevados de satisfação no trabalho.

As evidências empíricas acerca da relação entre estratégias de gestão de conflitos, trabalho emocional e satisfação no trabalho são ainda muito escassas. Investigar essa relação revela-se fundamental não só para aprofundar o conhecimento teórico sobre estas variáveis, mas também para apoiar o desenvolvimento de estratégias que permitam às organizações responder de forma mais eficaz aos desafios que delas decorrem.

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo principal explorar o possível efeito moderador da satisfação no trabalho na relação entre o trabalho emocional e as estratégias de gestão de conflitos.

## **Capítulo I: Enquadramento Teórico**

### **1 Conflito**

#### ***1.1.1 Definição do conceito***

Nos últimos anos, o conceito de conflito tem sido amplamente estudado por diversos investigadores no campo das Ciências Organizacionais, resultando numa grande diversidade de definições convergentes (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Desta forma, não existe um consenso na literatura quanto ao seu significado, mas sim várias definições de conflito apresentadas por diversos autores que se debruçaram sobre esta temática.

De acordo com Soares (2021), o conflito é inerente à natureza humana, em virtude da vida em sociedade. À medida que os seres humanos interagem e se relacionam, surgem diferenças de crenças, objectivos, interesses e perspectivas, o que inevitavelmente leva a divergências e conflitos (Soares, 2021; Rahim, 2002). Assim, entende-se o conflito como algo natural ao ser humano e necessário para a vida em sociedade, na medida em que este é importante para o desenvolvimento e crescimento de qualquer sistema social, familiar, político e organizacional (Rahim, 2002).

Neste contexto, Rahim (2002) vê o conflito como um fenómeno inevitável em grupos e organizações, que, dependendo da forma como é gerido, pode dar origem a resultados positivos ou negativos. Para este autor, o conflito pode ser entendido como um processo manifesto de incompatibilidade, discordância, ou dissonância entre uma ou mais pessoas, podendo envolver factores tão diversos como os valores, atitudes, preferências, actividades, objectivos, procedimentos e funções.

Para Chiavenato (1999), conflito refere-se à existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e conflitantes que podem entrar em choque. Por sua vez, Coser (1968), afirma que o conflito é uma luta baseada em valores e na disputa por poder e recursos escassos, em que o objetivo do oponente é neutralizar, magoar ou eliminar os seus rivais. Já para Goel (2012) o conflito surge quando há uma incompatibilidade de interesses resultante do desfasamento de objetivos, motivações e ações, sejam estas reais ou percebidas pelas partes em conflito. Na perspectiva de Deutsch (2003), o conflito ocorre quando há atividades incompatíveis, ou seja, quando a execução de uma ação inibe, obstrui, interfere ou, de alguma forma, torna a outra menos eficaz. Assim, apesar da multiplicidade de propostas de definição de conflito, existe consenso em reconhecê-lo como uma incompatibilidade ou divergência resultante da interação entre duas ou mais partes.

Desta forma, tendo em conta que as organizações são compostas por grupos de pessoas que interagem entre si, o surgimento de conflitos torna-se inevitável. Estes ocorrem no seio das organizações porque as diferentes partes que as constituem possuem interesses, necessidades e pontos de vista distintos. Assim, no âmbito organizacional, os conflitos surgem devido às diferenças de objetivos, necessidades, crenças, responsabilidades, comportamentos e percepções entre os elementos que compõem a organização. Ou seja, o conflito organizacional resulta das divergências percebidas dentro do mesmo ambiente de trabalho (Soares, 2021).

### ***1.1.2 Tipos e Níveis de Conflito***

O conflito é um fenómeno inevitável na vida organizacional, uma vez que as organizações são compostas por grupos de pessoas com interesses, opiniões, necessidades, ideais e objetivos distintos (Soares, 2021). Desta forma, a interação e interdependência entre os diversos elementos que integram a organização criam condições propícias para a ocorrência de conflitos, configurando-se como uma fonte potencial de tensões (Deutsch,

2003). Consequentemente, os conflitos emergem de forma natural no ambiente organizacional (Soares, 2021)

No entanto, esses conflitos podem ser tanto positivos como negativos para a organização, tornando crucial a capacidade de geri-los de forma eficaz (Rahim 2002; Robbins, 1996). Para uma gestão eficaz dos conflitos, é fundamental compreender a origem, dinâmica e os efeitos que produzem dentro das organizações. Essa compreensão permite identificar as causas subjacentes dos conflitos, implementar estratégias adequadas para sua resolução e promover um ambiente de trabalho colaborativo e inovador (Robbins, 1996). Dessa forma, é possível não apenas minimizar os impactos negativos, mas também aproveitar as oportunidades que os conflitos oferecem para o desenvolvimento e a melhoria contínua do grupo e da organização como um todo (Rahim 2002; Robbins, 1996).

Deste modo, o conflito pode ser categorizado conforme a sua origem, em intrapessoais, interpessoais, intergrupais, intraorganizacionais e interorganizacionais. Os conflitos intrapessoais ocorrem dentro do próprio indivíduo e envolvem dilemas pessoais, como a existência de crenças dissonantes. Os conflitos interpessoais ocorrem entre duas ou mais pessoas, como colegas de trabalho, amigos, familiares, podendo ter origem em diferenças de personalidade, bem como em discordâncias comportamentais e culturais. Os conflitos intergrupais surgem dentro de um determinado grupo. Á nível organizacional podem ocorrer dois tipos distintos de conflito: os conflitos intraorganizacionais, que acontecem dentro da mesma organização e abrangem toda a organização e os conflitos interorganizacionais, que ocorrem entre organizações distintas. Assim, pode-se entender o conflito como um sentimento de ausência de harmonia que se desenvolve dentro do indivíduo (intrapessoais), entre duas ou mais pessoas (interpessoais), dentro de um determinado grupo (intragrupal), entre diferentes organizações (intraorganizacionais), ou dentro da mesma organização (interorganizacionais) (Soares, 2021).

Importa ainda distinguir conflitos consoante o seu efeito, nomeadamente em funcionais e disfuncionais. Os conflitos funcionais atuam de forma construtiva no grupo, melhorando o seu desempenho e o alcance dos seus objectivos, enquanto os conflitos disfuncionais comprometem o desempenho do grupo. Os conflitos funcionais podem ser classificados como conflitos de tarefa ou conflitos de processo. O conflito de tarefa está relacionado com os desacordos acerca dos conteúdos e dos objetivos de trabalho, enquanto o conflito de processo refere-se aos desacordos sobre a forma de executar o trabalho ou tarefa. Por outro lado, o conflito de relacionamento diz respeito às relações interpessoais e impacta negativamente o desempenho do grupo, pois diminui a compreensão mútua, aumenta o desentendimento entre os envolvidos e limita a execução das tarefas na organização (Robbins, 1996).

Desta forma, de acordo com Robbins (1996), os conflitos de tarefa ou de processo podem ser construtivos para o funcionamento do grupo. Eles evitam que o grupo aceite passivamente decisões baseadas em premissas fracas, desafiando o *status quo* e estimulando a criatividade e a procura por soluções inovadoras para os problemas. Além disso, promovem a reavaliação de metas e atividades, aumentando a capacidade do grupo de responder às eficazmente às mudanças, melhorando o seu desempenho. Pelo contrário, os conflitos de relacionamento são disfuncionais, uma vez que diferenças de personalidade, atitudes e valores diminuem a compreensão mútua, aumentam a tensão interpessoal e dificultam a tomada de decisão, comprometendo a execução eficaz das tarefas organizacionais e prejudicando o desempenho do grupo. Segundo Jehn (1995), este tipo de conflito numa equipa origina situações de tensão, ansiedade, frustração, desconfiança, medo de rejeição pelos outros e ressentimento.

Na literatura é, ainda, possível classificar os conflitos de acordo com a sua intensidade. Assim, Lima (2014) identifica quatro níveis distintos de intensidade que

facilitam no desenvolvimento e a implementação de estratégias de intervenção: (1) O conflito latente, ocorre quando o conflito não se manifesta, pois as partes envolvidas não têm consciência da sua existência; (2) O conflito percebido, ocorre quando as partes envolvidas reconhecem a existência do conflito, mas este não é manifestado; (3) O conflito sentido, é compreendido por ambas as partes em níveis emocionais diferentes, manifestando as suas emoções de forma consciente; (4) O conflito manifesto, é reconhecido não apenas pelas partes envolvidas, mas também por terceiros, podendo interferir de forma negativa na dinâmica organizacional.

A tabela (1) resume os diversos tipos de conflito consoante a origem, intensidade e o efeito.

**Tabela 1**

*Tipos de conflitos segundo origem, efeito e intensidade*

<b>Âmbito</b>	<b>Tipos de Conflito</b>
Quanto à Origem	Intrapessoais Interpessoais Intergrupais Intraorganizacionais interorganizacionais
Quanto ao efeito	Funcionais Tarefa Processo Disfuncionais Relacionamento
Quanto à Intensidade	Percebido Latente Sentido Manifesto

*Nota.* Fonte: Adaptado de Soares (2021), Robbins (1996) e Lima (2014).

Em suma, ao compreender a origem e o tipo de conflito, é possível implementar estratégias adequadas para a sua gestão. Assim, um bom diagnóstico deve contemplar a mensuração da quantidade de conflitos, a identificação do tipo de conflito presente e a análise das fontes que geram esses conflitos (Rahim, 2002). Esta permite a adoção de intervenções mais eficazes, promovendo um ambiente de trabalho mais inovador e produtivo, além de fortalecer as relações interpessoais e aumentar o desempenho do grupo (Robbins, 1996).

### **1.1. 3 Estratégias de Gestão de Conflito**

Conforme evidenciado pela literatura discutida ao longo deste capítulo, o conflito organizacional pode ser considerado funcional ou disfuncional, dependendo da forma como cada indivíduo ou grupo o percebe, gere e/ou resolve (Robbins, 1996). Neste sentido, a forma como cada pessoa ou grupo decide comportar-se e lidar com os conflitos é designada “estratégia” ou “estilo de gestão de conflitos” (McIntyre, 2007).

De acordo com Dimas & Lourenço (2011) as estratégias de gestão de conflitos correspondem ao conjunto de respostas adotadas pelos membros do grupo perante a emergência de ideias, opiniões e/ou objetivos divergentes. Tais estratégias envolvem estilos comportamentais específicos para gerir situações em que as partes envolvidas percebam os seus interesses como incompatíveis (McIntyre, 2007). Assim, estas estratégias desempenham um papel crucial na orientação do conflito para resultados construtivos, como a inovação e a resolução de problemas, ou para resultados destrutivos, como a diminuição da satisfação e da produtividade (Robbins, 1996; Jehn, 1995).

Assim, diversos modelos com diferentes estilos de abordagem ao conflito organizacional foram propostos ao longo dos anos por teóricos da área. Historicamente, podem ser identificadas duas fases distintas. A primeira fase, que se estende até a década de 1960, caracteriza-se por uma percepção unidimensional das estratégias, onde os conflitos

eram abordados de forma linear e simplista. Em contrapartida, a segunda fase, mais recente, adota uma lógica bidimensional, reconhecendo a complexidade dos conflitos e a diversidade de fatores que influenciam a dinâmica entre as partes envolvidas (Dimas et al., 2005).

De acordo com a abordagem de Deutsch (2003), a gestão do conflito deve ser abordada segundo uma lógica dicotômica: cooperação e competição. A cooperação é um processo construtivo que visa soluções que beneficiem todas as partes envolvidas, reconhecendo a interdependência dos objetivos. Em contrapartida, a competição é um processo destrutivo, caracterizado por uma interdependência negativa e pelo desejo de prevalência de uma das partes em detrimento da outra. Contudo, essa abordagem não considerava a diversidade de comportamentos adotados pelos envolvidos, sendo apontada como inadequada e insuficiente (Van de Vliert & Kabanoff, 1990).

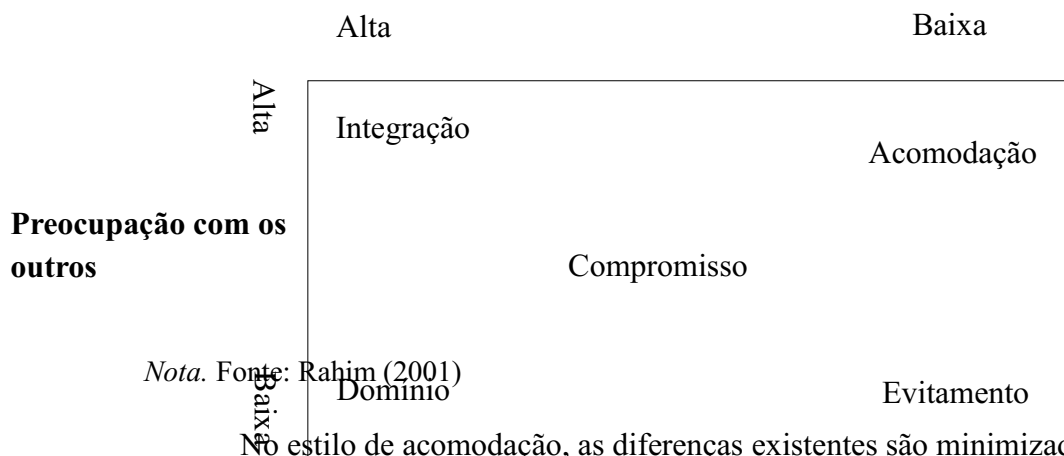
Putnam e Wilson (1982) propõem três estilos de resolução de conflitos: não confrontação, que envolve a cedência ou o afastamento de uma das partes; foco na solução mutuamente desejável, que consiste num acordo ou concessão visando o compromisso entre ambas as partes; e controle, caracterizado pela preocupação exclusiva com os interesses próprios, desconsiderando as necessidades da outra parte em conflito. Esta abordagem apresenta algumas limitações, nomeadamente a falta de clareza entre a não confrontação e a orientação para a solução de problemas, o que é fundamental para compreender as condutas de gestão de conflitos e sua eficácia (Medina, 2001).

Por sua vez, destacam-se as abordagens bidimensionais, sendo o modelo de cinco estilos de gestão de conflitos, proposto por Rahim (2001), o mais aceite e adotado na literatura. De acordo com este modelo, existem duas dimensões básicas, nomeadamente, a preocupação consigo próprio e a preocupação com os outros. Dá combinação destas duas dimensões surgem cinco estilos de gestão de conflitos, conforme ilustrado na figura 1.

### **Figura 1**

*Estilos de Gestão de Conflito*

**Preocupação consigo próprio**



No estilo de acomodação, as diferenças existentes são minimizadas e os interesses comuns são sobrevalorizados, demonstrando uma elevada preocupação com o outro ao aceitar e respeitar os seus interesses. A parte que adota esta estratégia está, portanto, disposta a priorizar os interesses da outra parte em detrimento dos seus próprios (Rahim, 2001). Assim, pode-se afirmar que, em certa medida, este estilo implica um sacrifício seja por generosidade, caridade ou obediência à outra parte (McIntyre, 2007).

No que concerne ao estilo integrativo, este visa à satisfação das necessidades e interesses de todas as partes envolvidas no conflito, através de soluções mutuamente benéficas e desejáveis. Este estilo implica assertividade e colaboração, envolvendo a troca de informações, a procura por alternativas e a análise de diferenças. Desta forma, os problemas são discutidos abertamente e resolvidos em prol do benefício mútuo de todas as partes envolvidas (Rahim, 2001).

O estilo de evitamento caracteriza-se pela ausência de preocupação consigo próprio e com terceiros, manifestando-se, essencialmente, pela adoção de uma atitude de fuga ou de negação perante o problema. Em algumas situações, pode servir como um meio para adiar a resolução do conflito para um momento mais adequado, enquanto, em outras, proporciona uma saída de uma situação considerada ameaçadora. Assim como o estilo integrativo, este

estilo também pode tornar a resolução do problema mais demorada, podendo, em alguns casos, resultar no agravamento do problema ou na sua não conclusão (Rahim, 2001).

Contrário ao estilo de acomodação, o estilo de dominação traduz-se na adoção de uma estratégia ganhar-perder, na qual o indivíduo procura satisfazer os seus interesses em detrimento dos da outra parte. O indivíduo que adota esta estratégia tende a utilizar todos os meios para alcançar os seus objetivos, frequentemente ignorando os interesses e necessidades da outra parte, não havendo, assim, uma solução mutuamente aceitável (Rahim, 2001).

Por fim, o estilo compromisso caracteriza-se como uma abordagem intermediária, onde ambas as partes abdicam de algo a fim de encontrar uma solução mutuamente aceitável e vantajosa (Rahim, 2001). Desta forma, nenhuma das partes fica totalmente satisfeita, mas ambas conseguem satisfazer parcialmente os seus interesses (McIntyre, 2007).

Dentre as estratégias apresentadas, diversos estudos empíricos indicam que a integração é a estratégia mais frequentemente utilizada, enquanto o evitamento é a menos adotada (Rahim e Buntzman, 1989). A integração é considerada o estilo mais eficaz para a gestão do conflito (McIntyre, 2007), pois facilita a expressão das expectativas individuais, estimula a criatividade e beneficia todas as partes envolvidas (Fischer & Ury, 1981). Em contrapartida, o estilo evitamento está associado à intensificação do conflito e a desfechos negativos para pelo menos uma das partes. Da mesma forma, o estilo domínio está associado a níveis reduzidos de eficácia (Fischer & Ury, 1981).

No entanto, não existe um estilo de gestão de conflitos universalmente eficaz. Assim, segundo Rahim (2001), cada um dos cinco estilos de gestão de conflitos pode ser adequado, dependendo da situação. Deste modo, a eficácia de uma estratégia é determinada pelo contexto, sendo fundamental compreender as condições em que cada uma delas é mais apropriada. Não obstante, o estilo de integração e de compromisso parecem mais eficazes para lidar com conflitos referentes a questões estratégicas e complexas. Os restantes estilos

podem ser utilizados para lidar com conflitos referentes a problemas táticos do dia-a-dia ou questões rotineiras (Rahim, 2001).

#### ***1.1.4 Gestão de Conflitos***

Como referido previamente, os conflitos não devem ser necessariamente reduzidos ou eliminados, mas sim geridos de forma eficaz, uma vez que, a gestão eficaz dos conflitos proporciona resultados construtivos na organização. Desta forma, ao invés de aplicar estratégias de redução de conflitos, deve-se aplicar estratégias de gestão de conflitos (Rahim, 2001). Estas por sua vez, envolvem o reconhecimento de que as consequências negativas do conflito podem ser reduzidas e que os efeitos positivos podem ser maximizados (Rahim, 2001; Soares, 2021). Assim, o objetivo é reduzir os impactos negativos do conflito e potenciar os efeitos positivos, contribuindo para a melhoria da eficácia organizacional..

O modelo de cinco estilos de gestão de conflitos, proposto por Rahim (2001), é o mais aceite e adotado na literatura para explicar os diferentes estilos de gestão de conflito. De acordo com este modelo, existem duas dimensões básicas que caracterizam a intenção estratégica, nomeadamente, a preocupação consigo próprio e a preocupação com os outros.

Da combinação destas duas dimensões surgem cinco estilos de gestão de conflitos:

- Evitamento: Este estilo de gestão indica uma baixa preocupação consigo próprio e com os outros. O evitamento é caracterizado pela adopção de uma atitude de fuga ou de negação da existência do conflito.
  
- Acomodação: envolve uma baixa preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros. De acordo com este estilo, as diferenças entre os indivíduos

são minimizadas e são sobrevalorizados os pontos em comum, de maneira a satisfazer a outra parte.

– Integração: indica alta preocupação consigo próprio e com os outros. O estilo integrativo é caracterizado pela colaboração e assertividade entre ambas as partes.

Envolve a partilha de informação, com o intuito de encontrar uma solução benéfica para ambas as partes.

– Dominação: este estilo inclui uma elevada preocupação consigo próprio e reduzida preocupação com os outros. Este traduz-se numa estratégia de ganhar-perder, em que o indivíduo pretende satisfazer os seus interesses em detrimento dos interesses da outra parte.

– Compromisso: este estilo distingue-se por apresentar uma preocupação média consigo próprio e com os outros. Implica que ambas as partes cedam algo dos seus interesses para que o resultado seja mutuamente satisfatório.

Cada um dos cinco estilos de gestão de conflitos pode ser apropriado, dependendo da situação. Deste modo, a eficácia de uma estratégia é determinada pelo contexto, sendo fundamental compreender as condições em que cada uma delas é mais adequada. Não obstante, os estilos de integração e de compromisso parecem ser mais eficazes para a gestão de conflitos relacionados com questões estratégicas e complexas. Os restantes estilos podem ser utilizados para gerir conflitos relativos a problemas táticos do dia-a-dia ou questões rotineiras (Rahim, 2001).

## **1.2 Trabalho Emocional**

### ***1.2.1 Definição do Conceito e Perspetivas de Análise***

As emoções são parte inerente da experiência humana e, por conseguinte, estão presentes em todas as esferas da vida, incluindo no trabalho (Fineman, 2001). Contudo, no passado, as emoções eram consideradas como irracionais e, por isso, relegadas para segundo

plano dentro das organizações, que eram percebidas como ambientes predominantemente racionais. Recentemente, esta perspectiva alterou-se, e as emoções passaram a ser reconhecidas como parte integrante e essencial da vida organizacional (Ashforth & Humphrey, 1993). Ao longo dos anos, este tema tem sido amplamente estudado com o objetivo de compreender de que modos as emoções no local de trabalho influenciam os resultados individuais e organizacionais (Fineman, 2001). Segundo Fineman (2001), as emoções desempenham um papel crucial na dinâmica organizacional, pois influenciam as relações interpessoais, o comportamento social, a tomada de decisões e o desempenho individual e coletivo.

Por outro lado, as transformações no cenário económico global e a crescente competitividade da economia dos serviços levaram as organizações a investir na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, no sentido de se diferenciarem e salvaguardarem os seus resultados. A qualidade do serviço é influenciada pelo modo como o colaborador interage com o cliente, especialmente pelas emoções exibidas durante essa interacção (Ashforth & Humphrey, 1993). Assim, a gestão das emoções dos colaboradores é fundamental para assegurar interações eficazes e positivas, uma vez que demonstrações de emoções positivas e amigáveis, como um sorriso ou uma expressão de simpatia, contribuem significativamente para a satisfação e fidelização do cliente, além de influenciarem a sua percepção geral sobre a qualidade do serviço (Grandey, 2003). A capacidade de gerir as próprias emoções e adaptá-las às exigências do trabalho é, portanto, uma competência essencial para os profissionais que atuam na área dos serviços.

No entanto, o estudo das emoções no trabalho não se limita ao setor de serviços, abrangendo uma ampla variedade de profissões, como aquelas relacionadas a prestação de cuidados na área da saúde (e.g., psicólogos, médicos, enfermeiros...) e trabalhos de controlo social, como policiais ou seguranças. A interação cara a cara, característica dessas profissões,

exige que os trabalhadores regulem as suas emoções e influenciem as emoções dos outros. Por conseguinte, o estudo das emoções no trabalho revela-se relevante em múltiplos contextos, visto que está relacionado com a necessidade de os trabalhadores, em diversas áreas, seguirem determinados padrões de expressão emocional impostos pela organização (Hochschild, 1983). No entanto, essas exigências podem, por vezes, ser incongruentes com os estados emocionais reais dos colaboradores, tornando essencial que estes possuam uma boa capacidade de gestão emocional (Grandey, 2003). Assim, a gestão emocional exigida pela organização implica que os trabalhadores adotem intencionalmente certas emoções para evocar as mesmas emoções nos clientes, resultando em emoções-espelho (Hochschild, 1983). Esse esforço de regulação emocional, para atender às exigências laborais, constitui o cerne do construto de trabalho emocional (Grandey, 2003; Hochschild, 1983).

O trabalho emocional, conceito colocado em evidência por Hochschild (1983), foi definido pelo autor como a gestão de emoções com o intuito de criar uma expressão facial e corporal observável pelo público. Nesse sentido, o trabalho emocional envolve o fingimento, indução ou supressão de determinadas emoções para que o indivíduo exiba uma postura corporal e uma expressão facial que correspondam às expectativas sociais para o serviço prestado, em troca de um salário (Hochschild, 1983).

Este conceito tem por base o trabalho de Goffman (1959), que ressaltou a importância da interpretação de papéis na interações sociais, onde os indivíduos ajustam as suas expressões e comportamentos para criar uma determinada impressão, que inclui, geralmente, a expressão de emoções normativamente definidas. Hochschild (1983) expandiu essa perspectiva ao enfatizar que, no contexto organizacional, os atores sociais necessitam de expressar emoções normativamente apropriadas ao seu papel, seguindo as regras de expressão emocional (*display rules*) estabelecidas pela organização. As organizações definem, assim, normas, explícitas ou implícitas, para assegurar que os seus colaboradores

exibem as emoções desejadas e valorizadas pelos clientes e pela própria organização. No entanto, essas regras de expressão emocional variam significativamente consoante as funções, o que significa que cada função tem as suas próprias regras sobre quais emoções devem ser demonstradas publicamente (Hochschild, 1983).

Segundo Hochschild (1983), o trabalho emocional apresenta três características basilares: (a) ocorre em interações diretas ou indirectas (i.e., telefone); (b) as emoções são expressas de forma a influenciar as emoções atitudes e comportamentos do outro; (c) as emoções expressas têm que obedecer a certas regras. O trabalho emocional ocorre nessas interações sociais, necessárias no contexto laboral, em que os trabalhadores assumem certos papéis e possuem regras sobre como devem interagir com os outros.

Uma nova perspectiva sobre trabalho emocional surge dos estudos de Ashforth e Humphrey (1993), que definem este conceito como o ato de expressar emoções apropriadas, de acordo com as regras de expressão emocional estabelecidas pela organização. Ao contrário da perspectiva de Hochschild (1983), o trabalho emocional não é visto como um esforço necessário para gerir as emoções, uma vez que os indivíduos têm a capacidade de vivenciar espontaneamente as emoções exigidas. Assim, um indivíduo pode exibir emoções congruente com as regras de expressão emocional, sem necessitar de modificar as suas emoções, uma vez que já experienciou essas emoções naturalmente. Outra diferença reside no fato de que Hochschild (1983) destaca o impacto do trabalho emocional na saúde dos trabalhadores, enquanto Ashforth e Humphrey (1993) focam o seu impacto no desempenho das tarefas. Estes autores sugerem que o trabalho emocional pode contribuir positivamente para a eficácia no trabalho, sobretudo quando os clientes percebem as emoções expressões como genuínas.

Por sua vez, Morris & Feldman (1996) definem o trabalho emocional como o esforço, o planeamento e o controlo necessários para expressar emoções desejadas pela organização.

De acordo com esta perspectiva, o trabalho emocional é uma forma da organização assegurar o controlo sobre a exibição de emoções que beneficiem o desempenho individual e, conseqüentemente, organizacional.

Como é possível verificar, não existe uma definição universal e consensual para este constructo, na medida em que vários autores apresentam diferentes perspectivas. Enquanto alguns autores enfatizam a gestão dos sentimentos internos (Hochschild, 1983), outros destacam a importância da expressão externa das emoções, ou seja, do comportamento observável (Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996). No entanto, todas convergem na ideia de que as emoções precisam de ser geridas e controladas para atender às normas, regras e padrões comportamentais estabelecidos pela organização (Grandey, 2003).

Apesar das diferentes abordagens, há um consenso de que o trabalho emocional é um constructo multidimensional, relacionado com factores individuais e organizacionais (e.g., afectividade, autonomia profissional, rotina das tarefas) e com dimensões que podem ter efeitos positivos ou negativos no bem-estar pessoal, tais como, satisfação profissional, *stress* ou *burnout*.

Conscientes da pluralidade de perspectivas existentes neste domínio, no presente trabalho optou-se pela conceptualização de trabalho emocional proposta por Brotheridge e Lee (2003). De acordo com o modelo proposto por estes autores, o trabalho emocional integra duas dimensões distintas: *job-focused emotional labor* e *employee-focused emotional labor*. A primeira dimensão concerne à percepção das exigências emocionais inerentes a qualquer ocupação ou profissão. Esta engloba quatro dimensões: a frequência, que diz respeito à quantidade de interações estabelecidas no trabalho; a duração, relativa ao tempo das interacções com outros; a intensidade, relacionada com a força das expressões emocionais exigidas pelo trabalho; a variedade, relativa à pluralidade de expressões

emocionais exigidas pelo trabalho (Brotheridge & Grandey, 2002). Ainda associadas ao job-focused emotional labor estão as *display rules*.

Por sua vez, a segunda dimensão foca no modo como os trabalhadores processam e experienciam a gestão de emoções e expressões resultantes das exigências laborais (Brotheridge & Grandey, 2002), ou seja, as estratégias de regulação emocional que os colaboradores adotam para lidar com essas exigências. Esta engloba duas estratégias distintas: *surface acting* e *deep acting*. *Surface acting* corresponde à expressão de emoções que o colaborador não sente ou, até mesmo, de emoções contrárias as que realmente sente. Desta forma, constata-se uma dissonância cognitiva entre as emoções internas e as emoções que o trabalhador deve expressar, o que impele o colaborador a fingir as emoções expressas. Por sua vez, *deep acting* envolve o controle ou a modificação das emoções sentidas de forma a alinhá-las com as exigências emocionais do trabalho. Assim, o indivíduo procura sentir as emoções que deseja exprimir nas interações vividas no contexto laboral (Brotheridge & Lee, 2002; Brotheridge & Grandey, 2002; Hochschild, 1983).

### ***1.2.2 Trabalho emocional como regulação emocional***

As definições de trabalho emocional propostas por Hochschild (1983), Ashforth e Humphrey (1993), e Morris e Feldman (1996) convergem na ideia de que, ao lidar com as exigências do trabalho emocional, os colaboradores precisam de regular as suas expressões emocionais. Neste sentido, Grandey (2003) afirma que o trabalho emocional é, essencialmente, uma forma de regulação emocional que abrange tanto as emoções quanto as expressões e comportamentos dos trabalhadores.

Segundo Gross (1998), a regulação emocional é definido como os processos através dos quais os indivíduos influenciam as emoções que sentem, quando as sentem e como as experienciam e expressam. Assim, a regulação emocional abrange um conjunto de processos que envolvem a iniciação, manutenção e modificação dos estados emocionais, permitindo

que os colaboradores controlem quando, com que intensidade e por quanto tempo experienciam determinadas emoções. Estes processos de regulação podem ser conscientes ou inconscientes, automáticos ou controlados.

A forma como os indivíduos regulam as suas emoções pode assumir diversas formas, na medida em que as pessoas podem adoptar diversas estratégias para influenciar as emoções que experienciam (Gross, 2008). Assim, Gross (1998) distingue entre estratégias de regulação emocional focadas nos antecedentes e estratégias focadas na resposta. Na regulação focada nos antecedentes, os fatores que desencadeiam a emoção podem ser alterados, através da modificação da situação ou da forma como esta é avaliada. Deste modo, o trabalhador modifica a situação ou a sua percepção da mesma, de forma a ajustar a sua resposta emocional. Esta forma de regulação emocional envolve técnicas como a reavaliação cognitiva, na qual o sujeito altera os seus pensamentos e sentimentos internos com a finalidade de obter uma expressão emocional mais autêntica e alinhada às expectativas organizacionais (Gross, 1998; Grandey, 2003).

Por outro lado, a regulação focada nas respostas ocorre após a manifestação da emoção e envolve a modificação e/ou adequação das expressões emocionais à situação (Gross, 1998). Assim, o sujeito pode adaptar a intensidade com que demonstra as suas emoções ou até mesmo modificar completamente as suas expressões emocionais. Portanto, neste tipo de regulação, pode ser necessário que o trabalhador exiba mais emoções do que realmente sente ou que suprima as suas emoções genuínas para demonstrar uma expressão emocional apropriada à situação. Desta forma, os trabalhadores modificam as expressões emocionais, sem alterar os sentimentos internos (Gross, 1998; Grandey, 2003).

De acordo com Grandey (2003), existe uma similaridade entre as estratégias de regulação emocional propostas por Hochschild (1983) (*surface acting* e *deep acting*) e o modelo de regulação emocional desenvolvido por Gross (1998). Mais especificamente,

Grandey (2003) sugere que o *deep acting* é uma forma de regulação emocional focada no antecedente, associada à mudança cognitiva, enquanto o *surface acting* é um tipo de regulação emocional focado nas respostas, estando associado à supressão das emoções verdadeiramente sentidas.

A regulação emocional é fundamental para o funcionamento adaptativo do sujeito, pois permite-lhe lidar com diversas situações ao longo da vida, ajustando suas respostas emocionais conforme as exigências de cada contexto. Essa capacidade de ajuste emocional não só facilita o bem-estar individual, como também contribui para interações sociais mais eficazes e para o desenvolvimento de relações interpessoais positivas, essenciais em vários contextos, incluindo o ambiente de trabalho (Gross, 2008).

### ***1.2.3 Consequências do trabalho emocional***

A literatura científica sobre trabalho emocional inclui um vasto corpo de estudos dedicados à análise das suas consequências para os indivíduos e para a própria organização. Diversos estudos demonstraram que o trabalho emocional, embora possa gerar benefícios para as organizações, apresenta efeitos negativos para os colaboradores (Fineman, 2001; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Brotheridge e Grandey 2002). No entanto, outros estudos observaram resultados positivos para os colaboradores (Ashforth & Humphrey, 1993; Zapf et al., 2006).

Hoschild (1983), em seu trabalho pioneiro neste campo de estudo, conclui-o que o exercício de trabalho emocional pode causar alienação e supressão dos sentimentos genuínos do colaborador. De acordo com o autor, a constante exigência de ocultar e/ou dissimular emoções e sentimentos reais pode resultar em confusão identitária, devido à dissonância emocional inerente ao exercício do trabalho emocional. A dissonância emocional ocorre quando as emoções expressas colidem com os sentimentos e emoções sentidas. Esta

discrepância entre as emoções sentidas e as que devem ser expressas pode gerar desconforto, aumentando o esforço que o colaborador faz para alterar seu estado afetivo.

Assim, quanto maior for a dissonância emocional, maior será o esforço do colaborador para expressar as emoções requeridas pela organização (Ashforth & Humphrey, 1993). Segundo Fineman (2001), essa rígida regulação emocional imposta pela organização exige um esforço significativo por parte dos colaboradores para controlar e manifestar as emoções desejadas pela organização. Nessa perspectiva, o trabalho emocional é percebido como desgastante, cansativo e estressante (Hochschild, 1979, 1983). Ainda, de acordo com Morris e Feldman (1996), a dissonância emocional está associada à insatisfação no trabalho e à exaustão emocional.

A inibição emocional, por sua vez, está associada a sintomas de *stress* psicológico que, quando crônico, podem comprometer a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Grandey, 2000/2003). Efetivamente o controle excessivo e constante das emoções está relacionado a uma série de consequências negativas para a saúde, incluindo níveis reduzidos de bem-estar, a progressão de doenças como o câncer (Gross, 1998), ao enfraquecimento do sistema imunológico (Grandey, 2000/2003) e ao aumento da atividade do sistema nervoso autônomo (Gross, 1998). Ainda, segundo Newman et al. (2007), o *burnout* é uma consequência comum em profissões que exigem um elevado trabalho emocional, podendo levar à perda de perspectivas profissionais e ao surgimento de sentimentos de pessimismo e apatia.

Diversas investigações sustentam a perspectiva de que o trabalho emocional é prejudicial para os colaboradores. Desta forma, vários estudos evidenciaram a existência de uma relação causal entre o trabalho emocional e o surgimento de problemas como o *burnout* (Newman e colaboradores, 2007), a insatisfação no trabalho, a exaustão emocional (Morris e Feldman, 1996), o *stress* e o desenvolvimento de doenças psicossomáticas (Grandey, 2000/2003).

No entanto, diversos estudos defendem que o trabalho emocional não resulta unicamente em consequências negativas, podendo trazer benefícios tanto para a organização quanto para os seus colaboradores. Um desses estudos, realizado por Wharton (1993), conclui-o que o trabalho emocional, por si só, não causa exaustão e *burnout*. Factores como a falta de autonomia, jornadas de trabalho longas, pouca experiência profissional e interações negativas com clientes revelam-se mais determinantes para o surgimento dessas consequências. Por outro lado, fatores como maior autonomia, reconhecimento profissional, relações sociais positivas e a possibilidade de ser autêntico estão associados a níveis de desgaste emocional reduzidos (Brotheridge & Grandey, 2002). Assim sendo, não é o trabalho emocional em si que origina consequências negativas para colaborador, mas sim o conjunto de condições sob as quais o trabalho é realizado (Wharton, 1993).

Segundo Ashforth e Humphrey (1993), o trabalho emocional torna as interações mais previsíveis e permite que os trabalhadores evitem constrangimentos e conflitos interpessoais. Desta forma, o trabalho emocional contribui para o desempenho profissional e para o aumento da eficácia na execução das tarefas, ao mesmo tempo que reduz a incerteza e o *stress*. Além disso, ao permitir o distanciamento psicológico em situações desagradáveis, o trabalho emocional auxilia na manutenção do equilíbrio emocional.

Na mesma linha de pensamento, Zapf e Holz (2006) observaram que o contacto interpessoal e a expressão de emoções durante as interações sociais contribuem para a satisfação das necessidades de afiliação, *status* e reconhecimento. Além disso, os autores constataram que a demonstração de emoções positivas no ambiente de trabalho tende a estimular respostas semelhantes nos outros, gerando, assim, um ciclo de feedback positivo, ou “contágio emocional”, que promove a satisfação e auto-estima dos trabalhadores (Zapf et al., 2006). Para além disso, um elevado envolvimento no trabalho, assim como uma elevada

autonomia profissional, aumentam a satisfação e diminuem a exaustão emocional (Wharton, 1993).

As evidências empíricas acerca das consequências positivas do trabalho emocional mostram-se, claramente, inconsistentes. Enquanto alguns estudos relacionaram o trabalho emocional ao aumento da satisfação do trabalho e à diminuição do *stress*, outros indicam impactos negativos na satisfação do trabalho e no *stress* (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Wharton, 1993). Essa divergência de resultados deve-se, em grande parte, à forma incompleta e variável com que o construto tem sido operacionalizado (Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996).

### **1.3 Satisfação no trabalho**

#### ***1.3.1 Definição do conceito***

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas no campo do comportamento organizacional (Vieira, 2019). Apesar disso, não existe consenso na literatura quanto à sua definição (Brazio, 2016; Vieira, 2019), dado tratar-se de um fenômeno complexo e difícil de conceptualizar (Vieira, 2019). Tal deve-se, em parte, ao seu carácter subjetivo, dado que varia consoante o indivíduo e a circunstância, e também ao seu carácter multifatorial, pois é influenciada por diversos fatores para além do trabalho em si. Consequentemente, existe uma pluralidade de conceitos sobre satisfação no trabalho, cuja conceptualização depende do referencial teórico adotado (Brazio, 2016). Não obstante, as conceituações mais frequentes descrevem-na como atitude ou como estado emocional positivo em relação ao trabalho e ao contexto laboral.

Uma das definições de satisfação no trabalho mais citadas na literatura foi proposta por Locke (1976) que a descreveu como um estado emocional positivo ou agradável, resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e das experiências dele decorrentes, à luz dos seus próprios valores. Em outras palavras, a pessoa avalia o seu

trabalho tendo em consideração os seus valores e crenças, sendo que dessa avaliação resulta um estado emocional que, quando positivo, gera satisfação e, quando negativo, conduz à insatisfação.

De forma semelhante, Steers e Porter (1990, citado em Brazio, 2016), entendem a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos ou respostas afetivas a determinados aspetos situacionais. Para eles, essa reação está ligada à diferença percebida entre o que o trabalhador considera uma recompensa justa e o que efetivamente recebe. Assim, para estes autores, a satisfação no trabalho depende da recompensa obtida por meio da execução do trabalho.

Estas definições são congruentes com a tendência da época de caracterizar a satisfação no trabalho como representativa de reações e estados emocionais perante o trabalho e das experiências dele decorrentes. Esta perspetiva integra tanto uma componente cognitiva, relativa às crenças e pensamentos do indivíduo, como uma componente emocional, referente às emoções e sentimentos experienciados pelo indivíduo em resposta ao seu trabalho (Queirós, 2015).

Por sua vez, Spector (2006) define a satisfação no trabalho como uma atitude que reflete os sentimentos dos indivíduos em relação ao trabalho e ao ambiente em que este é realizado. No mesmo sentido, Péres (2001) define satisfação no trabalho como uma atitude resultante da interação entre as características do trabalho desempenhado e as expectativas relativas a como este deveria ser. Esta perspetiva do conceito de satisfação no trabalho como uma atitude em relação ao trabalho, envolve uma nova componente comportamental, para além da componente emocional e cognitiva, na medida em que as atitudes correspondem a uma predisposição para agir de determinada forma (Queirós, 2015). Portanto, a satisfação no trabalho encontra-se intimamente relacionada com os comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho.

É possível, então, constatar que a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada quer como um estado emocional, quer como uma atitude, representando, respetivamente, um estado emocional positivo ou uma atitude positiva em relação ao trabalho e às experiências que dele advém (Brazio, 2016). Isto possibilita a categorização das diversas definições de satisfação no trabalho em função das perspectivas teóricas adotadas. Deste modo, apresenta-se na tabela 2, uma categorização dos demais conceitos de satisfação no trabalho.

**Tabela 2**

*Orientações conceptuais dos conceitos de satisfação no trabalho*

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Satisfação no trabalho: Orientações conceptuais</b>	<b>Satisfação no Trabalho: Estado emocional ou atitude</b>
Smith, Kendall & Hullin	1969	Sentimentos ou atitudes afectivas referentes a aspetos específicos do trabalho.	
Crites	1969	Estado afetivo, no sentido de gostar ou não gostar, em termos gerais de uma determinada situação proveniente do trabalho.	
Muchinsky	1993	Resposta emocional em relação ao trabalho.	Satisfação como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho
Price e Mueller	1986	Orientação afetiva positiva para o trabalho.	
Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis, provenientes da análise do trabalhador.	
Beer	1964		
Salancik & Pfeffer	1977	Atitude generalizada em relação ao trabalho	Satisfação como uma atitude, generalizada em relação ao

---

Harpaz	1983	trabalho
Peiró	1986	
Griffin & Bateman	1986	
Arnold, Robertson & Copper	1991	

---

*Nota.* Fonte: Elaborado com base no trabalho de Alcobia (2001).

### ***1.3.2 Teorias alusivas a satisfação no trabalho***

A relevância do conceito de satisfação no trabalho e as suas implicações para os resultados organizacionais têm suscitado o interesse crescente da comunidade científica. Com o objetivo de identificar os preditores da satisfação no trabalho, inúmeras investigações têm sido desenvolvidas, evidenciando a influência de múltiplos fatores, tanto individuais quanto contextuais. Essa complexidade tem gerado uma diversidade de modelos teóricos que procuram explicar as determinantes desse construto.

Segundo Lima et al. (1988), é possível agrupar a satisfação no trabalho em três modelos de investigação: (1) centrados nos indivíduos; (2) centrados nas situações; (3) centrados na interação entre os indivíduos e as situações.

Os modelos centrados no indivíduo procuram identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação no trabalho. Esses modelos englobam, essencialmente, duas abordagens: (a) o modelo dos efeitos pessoais específicos, que analisa a relação entre características individuais (como idade, sexo e nível de escolaridade) e a satisfação no trabalho; (b) o modelo dos efeitos pessoais não específicos, que investiga a influência geral das variáveis pessoais na satisfação, sem especificar quais variáveis são consideradas.

Os modelos situacionais postulam que as características do contexto são os principais determinantes da satisfação. Esses modelos procuram identificar as características contextuais que mais se correlacionam com os níveis de satisfação, destacando-se, entre os mais influentes, o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social.

Os modelos interacionais, centram-se na análise do grau em que a satisfação pode ser explicada pela compatibilidade entre as características individuais e as situações. Essa abordagem baseia-se na premissa de que a forma como as situações são psicossocialmente construídas influencia a adoção de comportamentos coerentes.

#### ***1.3.2.1 Modelo Bifatorial de Herzberg.***

Desenvolvido por Frederick Herzberg em 1959, o Modelo Bifatorial, também conhecido por Teoria dos Dois Fatores, procura compreender os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Para tal, o autor utilizou a metodologia do incidente crítico, solicitando aos participantes do seu estudo que descrevessem situações ou acontecimentos que perceberam como importantes, positivos ou negativos (Brazio, 2016; Vieira, 2019; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Essa abordagem possibilitou a identificação de dois conjuntos distintos de fatores: os motivadores, que são intrínsecos ao trabalho e relacionados à satisfação, e os higiênicos, extrínsecos ao trabalho e associados à prevenção da insatisfação (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Herzberg, Mausner e Snyderman, 1993).

Os fatores motivadores, intrínsecos ao trabalho, estão relacionados com o conteúdo do cargo, as tarefas exercidas e as oportunidades de crescimento profissional e pessoal (Brazio, 2016). Estes fatores, como realização, reconhecimento e responsabilidade (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993), promovem a satisfação no trabalho, pois atendem as necessidades de auto-realização no contexto laboral. Contudo, a ausência desses fatores não provoca insatisfação (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Os fatores higiênicos, também denominados fatores extrínsecos, estão associados ao ambiente do trabalho e abrangem os benefícios e condições de trabalho proporcionados pela organização (Brazio, 2016; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Embora não sejam capazes de gerar satisfação, a ausência desses fatores, como um salário justo, segurança e supervisão adequada, pode levar à insatisfação (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Herzberg, Mausner e Snyderman, 1993). De acordo com Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), estes factores são essenciais para prevenir a insatisfação, mas não são suficientes para promover uma satisfação duradoura.

Assim, segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), estes dois grupos de fatores são independentes. Os fatores higiênicos, quando presentes, previnem a insatisfação, mas não são capazes de gerar satisfação por si só. Em contrapartida, os fatores motivacionais, promovem a satisfação e contribuem para o aumentando da produtividade de forma duradoura. A Tabela 3 apresenta os fatores motivacionais e higiênicos propostos por Herzberg.

**Tabela 3**

*Fatores Motivadores e Higiênicos de Herzberg*

Fatores Higiênicos	Fatores Motivadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com colegas e superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significância</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições de trabalho,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento</li> </ul>

- Segurança
- Vida pessoal
- Status

---

*Nota.* Fonte: Elaborado com base no trabalho de Herzberg, Mausner e Snyderman, (1993).

Esta teoria proporcionou uma valiosa contribuição para o campo da gestão de pessoas, ao evidenciar que a satisfação no trabalho vai além das condições físicas e benefícios oferecidos. De acordo com Brazio (2016), a motivação e a satisfação dos colaboradores estão intrinsecamente ligadas ao conteúdo do trabalho, às oportunidades de crescimento e aos fatores motivacionais individuais. Nesse sentido, as organizações devem procurar não apenas proporcionar um ambiente de trabalho favorável, mas também investir em atividades que promovam o desenvolvimento profissional e a realização pessoal dos seus colaboradores.

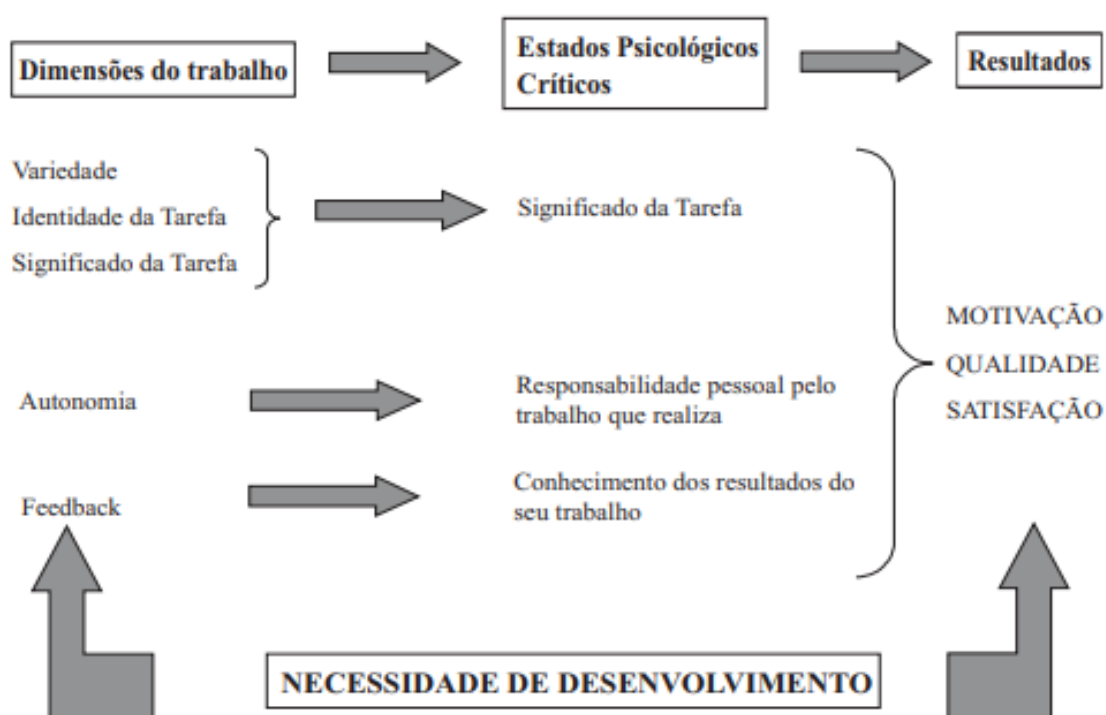
#### ***1.3.2.2 Modelo das características da função.***

O Modelo das Características da Função, proposto por Hackman e Oldham (1976), destaca-se como uma das abordagens mais investigadas e comprovadas empiricamente no campo da psicologia organizacional. Esta abordagem teórica assenta na premissa de que as características das tarefas desempenhadas exercem uma influência significativa na motivação e satisfação no trabalho. Por outras palavras, a satisfação no trabalho está diretamente ligada às características específicas do cargo.

O modelo proposto por Hackman e Oldham (1976) centra-se na análise das características das tarefas, nomeadamente nas dimensões do trabalho que geram estados psicológicos críticos e as respetivas recompensas individuais, conforme é possível verificar na figura 2.

**Figura 2**

*Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976)*



*Nota.* Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1976, p. 256)

De acordo com este modelo, existem cinco dimensões do trabalho que produzem estados psicológicos críticos no colaborador e que conduzem a um conjunto positivo de resultados, sendo elas: a variedade de competências, a identidade das tarefas, o significado, a autonomia e o feedback (Moras e Kashyap, 2021; Hackman e Oldham, 1976).

- Identidade da Tarefa é relativa a execução integral de uma atividade ou tarefa, possibilitando ao indivíduo a percepção de um início, um meio e um fim claramente delimitados.
- Variedade da tarefa concerne o grau em que um trabalho exige a utilização de um conjunto diversificado de habilidades, conhecimentos e competências.
- Significado da tarefa refere-se ao impacto do trabalho na vida das outras pessoas, tanto dentro como fora da organização.
- Autonomia concerne o grau de liberdade e ao nível de independência do trabalhador na definição e planejamento das tarefas e procedimentos a serem implementados.
- Feedback diz respeito à quantidade e qualidade da informação transmitida ao trabalhador em relação ao seu desempenho e aos resultados do seu trabalho.

Destas cinco características emergem três estados psicológicos críticos. O primeiro, responsabilidade percebida, refere-se ao grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do seu trabalho, o que pressupõe uma elevada autonomia. O segundo, conhecimento dos resultados do trabalho, concerne à percepção do indivíduo acerca da eficácia com que realiza suas tarefas, a partir do feedback recebido. O terceiro, relevância percebida do trabalho, diz respeito a importância que o indivíduo atribui ao seu trabalho segundo os seus valores, necessidades e expectativas, o qual é determinado pela variedade, identidade e significado das tarefas (Hackman e Oldham, 1975). A interação entre as características do trabalho e os estados psicológicos críticos influencia diretamente resultados como satisfação no trabalho (Blanz, 2017; Moras e Kashyap, 2021; Hackman e Oldham, 1975), motivação intrínseca, desenvolvimento pessoal, diminuição da rotatividade e melhoria da qualidade do trabalho (Hackman e Oldham, 1975). Segundo Hackman e Oldham (1975), a

presença destas características no trabalho é fundamental para estimular a motivação intrínseca dos indivíduos, resultando em maior desempenho e satisfação.

Recentemente, diversos estudos têm analisado o modelo das características da função de Hackman e Oldham, em particular a relação entre as características das tarefas, os estados psicológicos críticos e a satisfação no trabalho. Um estudo realizado por Moras e Kashyap (2021) comprovou a influência das características do trabalho e dos estados psicológicos na satisfação no trabalho. De igual modo, Blanz (2017) identificou correlações positivas entre todas as características da tarefa e a satisfação no trabalho, tendo ainda demonstrado que os estados psicológicos atuam como mediadores na relação entre as características da tarefa e a satisfação no trabalho. Os resultados desses estudos e de outros fornecem evidências sólidas que corroboram a validade empírica deste modelo.

Em conclusão, o modelo de características da função demonstra que a natureza das tarefas desempenhadas pelos colaboradores exerce um impacto significativo na sua satisfação, motivação e desempenho. Desta forma, ao enriquecer as tarefas, proporcionar maior autonomia e assegurar a prática de *feedback*, as organizações podem aumentar significativamente a satisfação, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Consequentemente, as organizações que valorizam e promovem tais características tendem a apresentar colaboradores mais satisfeitos e motivados, o que se reflete em melhores resultados organizacionais.

### ***1.3.2.3 Modelo Dinâmico da Satisfação no Trabalho.***

O modelo dinâmico da satisfação no trabalho, desenvolvido por Bruggemann et al. (1975), concebe a satisfação no trabalho como o resultado de um processo de interação entre o indivíduo e a sua situação laboral. Segundo esta perspectiva, a satisfação varia proporcionalmente à possibilidade de controlo que o colaborador possui sobre a sua situação laboral.

Este modelo baseia-se em duas premissas distintas: (1) o valor real das características do trabalho, associado à intensidade com que essas características estão presentes no ambiente laboral, sendo que essas características são provenientes dos subsistemas tecnológico e social, bem como da própria estrutura organizacional; e (2) o valor nominal das características do trabalho, que diz respeito ao que o indivíduo pretende alcançar por meio do seu trabalho. Estas expectativas resultam das motivações, aspirações e ambições pessoais que, as quais são influenciadas pelo contexto sócio-económico em que o indivíduo está inserido (Bruggemann et al., 1975).

Segundo Bruggemann et al. (1975), existem três variáveis chaves que determinam a qualidade e a quantidade de satisfação no trabalho: (1) a congruência ou discrepância entre o valor real da situação de trabalho e o valor nominal do indivíduo; (2) as mudanças no nível das aspirações pessoais; e (3) os comportamentos que o indivíduo adota em resposta às situações ou problemas. Desta forma, a base da satisfação encontra-se no ajustamento entre as aspirações, necessidades e valores do empregado e a situação concreta de trabalho.

A discrepância entre as necessidades, expectativas e motivos do colaborador, influenciados pelas suas aspirações e estratégias comportamentais, dá origem a seis formas distintas de satisfação no trabalho, conforme apresentado na tabela 4.

#### **Tabela 4**

*As seis formas de satisfação no trabalho identificadas por Bruggemann et al. (1975)*

Formas de satisfação no trabalho	
Satisfação no trabalho progressiva	O indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspirações para maximizar a sua satisfação.
Satisfação no trabalho estabilizada	O indivíduo encontra-se satisfeito com o seu trabalho e procura manter o seu nível de aspirações.
Satisfação no trabalho resignada	O indivíduo apresenta insatisfação

Insatisfação no trabalho construtiva	indefinida em seu trabalho e procurar reduzir o seu nível de aspirações, ajustando-as às condições de trabalho existentes.
Insatisfação no trabalho estável	Apesar de sentir-se insatisfeito, o indivíduo, possuindo uma certa capacidade de tolerância à frustração, procura manter seu nível de aspirações, optando por soluções que o ajudem a superar os problemas.
Pseudo-satisfação no trabalho	Sentindo-se insatisfeito, o indivíduo mantém o seu nível de aspirações e não procura soluções para solucionar os seus problemas.  O indivíduo sente-se frustrado e insatisfeito com o seu trabalho. Porém, não consegue identificar soluções para melhorar a situação e mantém o seu nível de aspiração. Como resultado, ele acaba distorcendo sua própria percepção da realidade.

---

*Nota.* Fonte: Elaborado com base no trabalho de Alcobia (2001).

Em suma, o modelo de Bruggemann et al. (1975) evidencia a natureza dinâmica da satisfação no trabalho, demonstrando que esta não é um estado fixo, mas sim um processo em constante evolução, influenciado por uma complexa interação de fatores como as características do trabalho, as expectativas individuais e as estratégias comportamentais dos colaboradores. Esta perspectiva sublinha a importância do monitoramento constante da satisfação no trabalho e das suas potenciais alterações, por parte da gestão organizacional. Ao compreender os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

#### ***1.3.2.4 Modelo da Satisfação das Facetas.***

O modelo da satisfação das facetas, proposto por Lawler (1973), postula que a satisfação no trabalho resulta do grau de discrepância entre o que o indivíduo considera que

deveria receber e o que efetivamente recebe. Esta avaliação é realizada por meio da análise das diferentes facetas (*i.e.*, aspetos específicos do trabalho) que compõem o trabalho, sendo que o peso de cada faceta na satisfação geral depende da importância que o indivíduo lhe atribui. Neste sentido, a satisfação geral pode ser expressa pela seguinte fórmula:

$$\text{Satisfação geral} = \Sigma (\text{satisfação em relação à faceta X importância da faceta}).$$

A avaliação da satisfação de cada faceta é determinada pela diferença entre as recompensas recebidas e as consideradas justas (Neves, 1998). Neste sentido, verificam-se dois processos distintos: um processo de comparação intrapessoal e outro de comparação interpessoal. No processo de comparação intrapessoal, o indivíduo avalia as recompensas que recebe em relação ao que acredita merecer, considerando suas qualificações, competências, contribuições e as funções desempenhadas na organização. No processo de comparação interpessoal, o indivíduo analisa suas recompensas em relação às dos seus pares. Deste modo, compreende-se que as expectativas relativamente às recompensas esperadas resultam não apenas da percepção individual de suas contribuições e qualificações, mas também de um processo de comparação social, no qual as contribuições e recompensas dos colegas exercem uma influência significativa sobre as expectativas do indivíduo. Assim, o nível de satisfação tende a ser tanto maior quanto menor for a discrepância entre as recompensas recebidas e as recompensas esperadas (Lawler, 1973).

Da comparação entre a percepção das recompensas recebidas e daquelas consideradas justas resultam três possíveis cenários: (1) satisfação, quando a recompensa esperada coincide com a recebida; (2) insatisfação, quando a recompensa recebida é inferior à esperada; e (3) desconforto ou sentimento de culpa, quando a recompensa recebida é superior à esperada (Lawler, 1973; Neves, 1998).

Em suma, o modelo de satisfação de Lawler (1973) demonstra que a satisfação no trabalho é um construto dinâmico, influenciado por comparações tanto intrapessoais como

interpessoais. A percepção de justiça nas recompensas, resultante da comparação entre o que se espera e o que efectivamente se recebe, determina o nível de satisfação do indivíduo. A discrepância entre essas percepções pode gerar satisfação, insatisfação ou até mesmo desconforto, evidenciando a importância da equidade percebida no ambiente de trabalho.

### ***1.3.3 Efeitos da satisfação e insatisfação no trabalho***

A satisfação no trabalho constitui um tema de grande relevância, dada a sua estreita relação com uma série de consequências, tanto no âmbito pessoal como no profissional. O nível de satisfação dos trabalhadores exerce influência direta sobre o comportamento, atitudes, saúde e bem-estar físico e psicológico do colaborador.

No âmbito organizacional, as investigações sobre a relação entre satisfação e produtividade apresentam resultados inconsistentes. Estudos, como o de Alcobia (2001), evidenciam que trabalhadores mais satisfeitos não são, necessariamente, mais produtivos. No entanto, é consensual que trabalhadores mais produtivos tendem a sentir-se mais satisfeitos, uma vez que são melhor recompensados (Alcobia, 2001). Neste sentido, Locke e Latham (1990) sugerem que elevados níveis de desempenho, associados a recompensas gratificantes, são indicadores de satisfação no trabalho. Desta forma, a satisfação pode influenciar o desempenho, e o desempenho pode, por sua vez, influenciar a satisfação (Alcobia, 2001).

Segundo Cunha et al. (2003), existe uma correlação negativa entre a satisfação no trabalho e o absentéismo, indicando que colaboradores mais satisfeitos tendem a faltar menos ao trabalho. Contudo, é importante distinguir entre absentéismo voluntário e involuntário. O primeiro, decorrente de escolhas pessoais, é significativamente influenciado pela satisfação no trabalho, enquanto o segundo, resultante de fatores externos ao controlo do indivíduo, como doenças, não apresenta essa mesma relação.

Com efeito, os resultados de estudos realizados por Scott e Taylor (1985) corroboram a existência de uma relação entre satisfação no trabalho e absenteísmo, indicando que a satisfação é um importante preditor desse comportamento, embora existam outros fatores envolvidos. Steers e Rhodes (1978) complementam essa ideia ao sugerir que a satisfação é fundamental para a motivação para comparecer ao trabalho e para o comportamento organizacional em geral.

Resultados semelhantes foram observados na investigação conduzida por Agapito e Sousa (2010), em uma instituição de saúde portuguesa, indicando que o absenteísmo pode ser compreendido como uma consequência direta da insatisfação laboral. A ausência, neste contexto, pode ser vista como uma estratégia de defesa, permitindo que os colaboradores evitem situações que geram insatisfação, manifestando-se por meio de faltas, atrasos ou pausas prolongadas (Locke, 1976).

Outra consequência da insatisfação laboral é a elevada rotatividade (*turnover*) de colaboradores. A ausência de satisfação no trabalho está frequentemente associada à decisão dos colaboradores de deixar a organização em busca de novas oportunidades, o que, por sua vez, impacta negativamente a produtividade e os resultados organizacionais, além de gerar custos elevados para a empresa (Cunha et al., 2003).

Lee e Mowday (1987), em seu estudo, também evidenciaram a relação entre a satisfação no trabalho e a rotatividade. No entanto, os autores ressaltam que outros fatores, como políticas de recursos humanos, cultura organizacional e o comprometimento organizacional, também influenciam a rotatividade. Zopiatis, Constanti e Theocharous (2014) corroboram esta perspectiva, ao demonstrarem que tanto a satisfação intrínseca quanto extrínseca desempenham um papel crucial na decisão do colaborador de permanecer ou abandonar a organização. De facto, diversos estudos demonstram que colaboradores

insatisfeitos têm maior probabilidade de deixar o emprego ou de se ausentar, em comparação com colaboradores satisfeitos (Cunha et al., 2003).

A satisfação no trabalho, além de influenciar os resultados e o desempenho individual e organizacional, exerce um impacto significativo na saúde física e mental dos colaboradores (Alcobia, 2001). Níveis elevados de satisfação no trabalho estão associados a uma melhor saúde e bem-estar, enquanto níveis reduzidos de satisfação encontram-se associados a uma variedade de problemas de saúde, tanto físicos como psicológicos (Alcobia, 2001; Locke, 1976).

Diversos estudos têm comprovado esta relação entre a satisfação no trabalho e a saúde física e mental. Faragher, Cass e Cooper (2005), numa metanálise, identificaram uma forte correlação entre satisfação no trabalho e bem-estar, destacando que trabalhadores satisfeitos apresentam menores níveis de ansiedade, depressão e queixas físicas, como dores musculoesqueléticas. De forma similar, Danna e Griffin (1999) apontaram que a insatisfação no trabalho está associada a problemas de saúde, como insónia, hipertensão arterial e maior risco de doenças cardiovasculares. Ainda segundo Henne e Locke (1985), a insatisfação no trabalho pode desencadear uma série de respostas fisiológicas adversas, como fadiga, dificuldade respiratória, dor de cabeça, perda de apetite, aumento do colesterol, doença cardíaca aterosclerótica, distúrbios do sono e problemas gastrointestinais. Num estudo mais recente, Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller e Hulin (2017) investigaram os impactos da satisfação no trabalho ao longo da vida profissional, concluindo que níveis elevados de satisfação reduzem significativamente a probabilidade de desenvolvimento de problemas psicológicos a longo prazo, como esgotamento e transtornos de humor.

A satisfação laboral, ainda, apresenta uma relação significativa com a síndrome de *burnout*, sendo um fator diretamente associado à ocorrência ou prevenção da mesma. Níveis reduzidos de satisfação no trabalho aumentam substancialmente o risco de desenvolvimento

de *burnout*, uma vez que a insatisfação pode intensificar o *stress* ocupacional e gerar um sentimento persistente de desamparo (Alcobia, 2001). Estudos, como o de Jardim et al. (2004) corroboram essa relação, indicando a insatisfação laboral como um fator de risco para o *burnout*. Em contrapartida, a satisfação no trabalho pode mitigar os impactos das elevadas exigências laborais, funcionando como um fator de proteção contra o esgotamento (Lee e Ashforth, 1996).

As implicações da satisfação no trabalho são, portanto, diversas e complexas, evidenciando a sua importância para o sucesso organizacional, bem como para o bem-estar individual (Alcobia, 2001; Cunha et al., 2003). Esta exerce uma influência significativa tanto nos custos diretos, como os relacionados à rotatividade de pessoal e ao absentismo, quanto nos custos indiretos, associados ao clima organizacional, à manutenção da cultura organizacional e à moral dos colaboradores (Lee e Mowday, 1987). Além disso, a insatisfação laboral pode estar associada a comportamentos contraproducentes, como sabotagem (Locke, 1976) e a falta de comprometimento com os resultados e objetivos organizacionais (Cunha et al., 2003). Nesse sentido, revela-se fundamental a implementação de medidas de promoção à saúde no ambiente de trabalho, que visem não apenas minimizar as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, mas também melhorar o seu bem-estar físico e psicológico e a sua qualidade de vida geral.

## **Capítulo II: Metodologia**

### **2.1 Desenho do Estudo**

O presente estudo caracteriza-se como uma investigação quantitativa, uma vez que o seu principal objetivo é descrever as variáveis e examinar as relações entre elas. A abordagem quantitativa, com recurso ao questionário, permite a colecta sistemática de dados de forma mais rápida e com menos recursos, possibilitando a análise dos dados por meio de

procedimentos ou programas estatísticos, bem como a generalização dos resultados para a população em estudo (Fortin, 2009).

Tendo em consideração os objetivos e as características do estudo, optou-se por um estudo exploratório e descritivo-correlacional. O carácter Descritivo-correlacional relaciona-se com o objectivo de analisar a relação entre as variáveis, enquanto o carácter exploratório visa aumentar a familiaridade do investigador com o fenómeno em análise, clarificando conceitos (Fortin, 2009). Tratou-se, ainda, de um estudo transversal uma vez que a recolha de dados ocorreu num único momento (Addulai & Owusu-Ansah, 2014).

No que diz respeito ao objetivo principal, este estudo visa estudar o efeito moderador da satisfação no trabalho na relação entre as estratégias de gestão de conflitos e o trabalho emocional. Foram, ainda, definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas; (2) Identificar e caracterizar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores; (3) Caracterizar o trabalho relativamente ao nível de exigências emocionais; (4) Analisar a relação entre as estratégias de gestão de conflitos e as exigências emocionais no trabalho.

Para o desenvolvimento do estudo, e tendo em conta a revisão da literatura, foram delineadas as seguintes questões de investigação (QI):

QI 1: Quais são as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas?

QI 2: Como os participantes percebem o seu trabalho ao nível das exigências emocionais?

QI 3: Qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores?

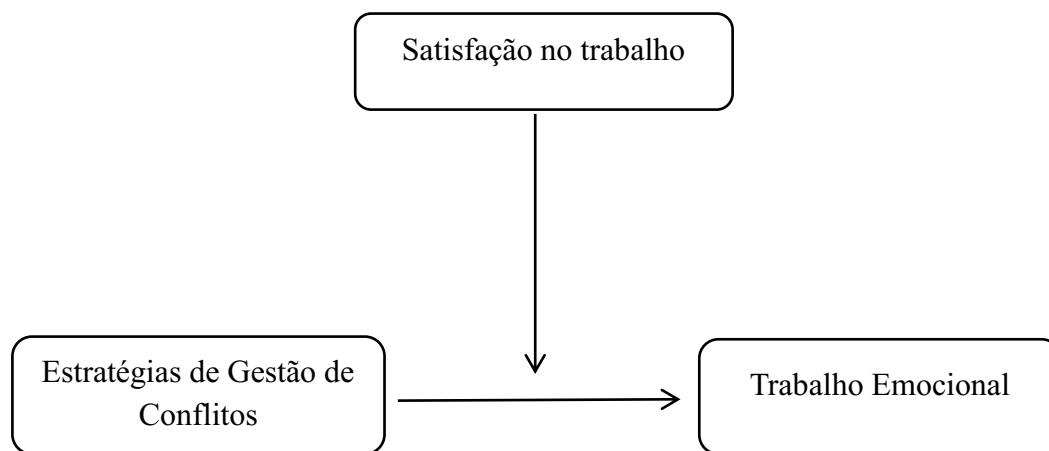
QI 4: Qual a relação existente entre as estratégias de gestão de conflitos e as exigências emocionais?

QI 5: Será que a satisfação no trabalho é uma variável moderadora da relação entre as estratégias de gestão de conflitos e as exigências emocionais?

Deste modo, a presente investigação inclui a análise de três variáveis, nomeadamente a Estratégias de gestão de conflitos, as exigências emocionais no trabalho e a satisfação no trabalho, representadas no modelo conceptual (Figura 3).

**Figura 3**

*Modelo Conceptual*



*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora

## **2.2 Descrição da Amostra**

No presente estudo recorreu-se a amostra não aleatória de conveniência, uma vez que os participantes foram escolhidos segundo critérios previamente estabelecidos pelo investigador, assim como pela sua disponibilidade para participar no estudo (Freitag, 2018). Foram definidos como critérios de inclusão na amostra serem indivíduos empregados, com idade igual ou superior a 18 anos.

A amostra é composta por 143 participantes, na sua maioria do sexo feminino ( $n = 100$ , 69.9%), com idades compreendidas entre os 20 e os 58 anos ( $M = 28.56$ ,  $DP = 7.67$ ). A maioria possui habilitações literárias ao nível da licenciatura ou bacharelato ( $n = 100$ , 56.6%). No que concerne ao estado civil, 74.1% ( $n = 106$ ) dos participantes estão solteiros, enquanto 25.9% ( $n = 37$ ) são casados ou vivem em união de facto.

No que diz respeito à área profissional, a maior parte trabalha nos setores de administração e gestão ( $n = 27$ , 18.9%) e de saúde e bem-estar ( $n = 25$ , 17.5%). Quanto ao vínculo laboral e à antiguidade, a maior parte dos participantes indicou possuir um contrato de trabalho sem termo ( $n = 60$ , 42.6%), sendo que 36.4% ( $n = 44$ ) referiu ter menos de um ano de tempo de serviço.

Em relação ao regime de trabalho, a maioria trabalha em regime 100% presencial ( $n = 73$ , 51%), no setor privado ( $n = 101$ , 70.6%), a tempo inteiro ( $n = 90$ , 62.6%). Relativamente ao tipo de horário, 45,5% ( $n = 65$ ) indicaram ter um horário flexível, enquanto 42,7% ( $n = 61$ ) possuem um horário fixo.

**Tabela 5**  
*Caraterização sociodemográfica da amostra (N= 143).*

Variável	Grupo	N	Percentagem (%)
Sexo	Masculino	43	30.1
	Femenino	100	69.9
Idade	20 a 30 anos	106	74.1
	31 a 43 anos	26	18.2
	43 a 58 anos	11	7.7
Estado Civil	Solteira	106	74.1
	Casada	37	25.9
Habilitações	9º ano ou inferior	1	.7
	Entre o 10º e 12º ano	4	2.8
	Bacharelato/ Licenciatura	81	56.6
	Mestrado	36	25.2
	Doutoramento	7	4.9

	Pós-graduação	14	9.8
Profissão	Saúde e bem-estar	25	17.5
	Educação e Ensino	9	6.3
	Investigação	8	5.6
	Finanças e Economia	9	6.3
	Comércio e vendas	9	6.3
	Atendimento e serviços ao público	8	5.6
	Direito e advocacia	2	1.4
	Administração e Gestão	27	18.9
	Marketing, publicidade e comunicação	12	8.4
	Design	7	4.9
	Tecnologia da Informação e Engenharia	15	10.5
	Artesanato e Agricultura	3	2.1
	Estagio	9	6.3
	Situação Contratual	Trabalhador efetivo/com contrato sem termo	60
Trabalhador com contrato a termo (certo ou incerto)		42	29.4
Trabalhadores temporários (ex. de agência, de outsourcing)		12	8.4
Trabalhador independente (profissional liberal; prestador de serviços)		17	11.9
Trabalhador de plataformas (ex. Uber; Glovo)		1	0.7
Outro		11	7.7
Tempo na organização	Menos de 1 ano	52	36.4
	Entre 1 e 2 anos	38	26.6
	Entre 3 a 5 anos	34	23.8
	Entre 6 a 10 anos	12	8.4
	Entre 11 a 15 anos	2	1.4
	Entre 16 a 20 anos	1	0.7
	Entre 21 a 30 anos	3	2.1

	Mais de 30	1	.7
Setor de trabalho	Setor Público	42	29.4
	Setor Privado	101	70.6
Carga horária semanal	Até 20h por semana (tempo parcial)	40	28
	Entre 21h e 40h (tempo inteiro)	90	62.9
	Mais de 41h por semana	13	9.1
Horário de trabalho	Horário fixo	61	42.7
	Horário flexível	65	45.5
	Horário por turnos (fixos ou rotativos)	15	10.5
	Horário concentrado (semana de 4 dias de trabalho)	2	1.4
Regime de trabalho	Sim, 100% teletrabalho	17	11.9
	Sim, alternando entre teletrabalho e trabalho presencial, isto é, misto	53	37.1
	Não, 100% presencial	73	51

---

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora

### **2.3 Instrumentos**

Na presente investigação, para avaliar as estratégias de gestão dos conflitos, recorreu-se a Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II), criada por Rahim (1983) e adaptada para a população portuguesa por Dimas (2007).

Para avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores, utilizou-se questionário de Satisfação Laboral S10/12 (S20/23) de Costa (2011), traduzido do Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82 desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1986).

Por último, para avaliar as exigências emocionais, selecionou-se a Emotional Labor Scale, originalmente desenvolvida por Brotheridge e Lee (2003) e traduzida e adaptada para a

população portuguesa por Carlotto. et al (2016). Utilizou-se, ainda, um questionário sociodemográfico elaborado especificamente para este estudo.

### 2.3.1 Rahim Organizational Conflict Inventort- II (ROCI- II).

A ROCI- II (Anexo 5) é composta por 28 itens (e.g., “Procuro evitar interações desagradáveis.”), distribuídos por cinco dimensões nomeadamente: compromisso, competição/domínio, evitamento, acomodação e colaboração/integração. Este instrumento utiliza uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, sendo que o 1 corresponde a “Nunca acontece” e o 7 a “Acontece sempre”.

Quanto às qualidades psicométricas do instrumento, Dimas (2007) obteve resultados favoráveis, com coeficientes alfa de Cronbach variando entre 0.72 e 0.77 para as cinco dimensões, com desvio-padrão entre 1.36 e 2.09, sem médias extremas.

No presente estudo, o valor de alfa de Cronbach obtido para as cinco dimensões do ROCI-II foi 0.87, indicando elevada consistência interna. Na Tabela 6 são apresentadas as cinco dimensões, os respetivos itens e as propriedades psicométricas.

**Tabela 6**

*Dimensões e propriedades psicométricas do ROCI-II*

Dimensões	Itens	Consistência interna ( $\alpha$ )
Compromisso (4 itens)	7; 14; 15; 20	.67
Competição/domínio (5 itens)	8; 9; 18; 21; 25	.77
Evitamento (6 itens)	3; 6; 16; 17; 26; 27	.79
Acomodação (6 itens)	2; 10; 11; 13; 19; 24	.70
Colaboração/integração (7 itens)	1; 4; 5; 12; 22; 23; 28	.86

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora

### 2.3.2 Emontional Labor Scale.

A Emontional Labor Scale (ELS) (Anexo 6) é composta por 12 itens, distribuídos por quatro dimensões, nomeadamente: frequência, intensidade, variabilidade e regulação

emocional. A resposta é fundamentada por uma escala de *Likert* de cinco pontos, onde o primeiro ponto corresponde a “nunca” e o quinto ponto a “sempre”.

No que se refere às qualidades psicométricas da ELS, Carlotto et al. (2016) através de uma análise factorial exploratória, identificou uma estrutura de quatro factores, onde os coeficientes alfa de Cronbach variam entre 0.67 e 0.84 e desvios-padrão com valores compreendidos entre 0.61 e 1.50. Todas as dimensões apresentaram Alfas de Cronbach superiores a 0.60, valor considerado adequado para investigações exploratórias (Field, 2009).

Considerando, porém, que o estudo de Carlotto et al. (2016) foi conduzido com uma amostra de psicólogos brasileiros e que, até o momento, não há registros conhecidos da aplicação desta escala em Portugal, considerou-se pertinente testar fiabilidade da ELS na presente amostra. Assim, o valor do alfa de Cronbach para a escala total foi de 0.87, com os valores por dimensão variando entre 0.65 e 0.76, conforme apresentado na Tabela 7.

**Tabela 7**  
*Dimensões e propriedades psicométricas da ELS*

Dimensões	Itens	Consistência interna ( $\alpha$ )
frequência (3 itens)	1; 4; 6	.74
intensidade (2 itens)	2; 7	.76
variabilidade (3 itens)	5; 9; 10	.73
regulação emocional (4 itens)	3; 8; 11; 12	.65

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora

### 2.3.3 Cuestionario de Satisfaccion Laboral 10/12.

O Cuestionario de Satisfaccion Laboral 10/12 é composto por 12 itens, distribuídos por duas dimensões: satisfação com o ambiente físico e satisfação com a supervisão. Os itens foram avaliados através de uma escala de Likert de cinco pontos, em que o primeiro ponto corresponde a “Muito Insatisfeito” e o quinto ponto a “Muito Satisfeito”.

Relativamente ao índice de consistência interna, os autores obtiveram um Alfa de Cronbach de 0.92, para a escala total o que indica uma elevada fiabilidade do

instrumento (Field, 2009). A análise fatorial exploratória, por sua vez, revelou uma estrutura de dois fatores, com uma variância explicada de 69.68%. O índice de consistência interna (Alfa de Cronbach) foi de 0.92, o que indica uma excelente consistência interna e alta fiabilidade do instrumento (Field, 2009).

No que diz respeito ao índice de consistência interna obtido no presente estudo, o valor do alfa de Cronbach para a escala total foi de 0.92. A Tabela 8 apresenta as duas dimensões que compõem a escala, os respetivos itens e as propriedades psicométricas de cada dimensão.

### **Tabela 8**

#### *Dimensões e propriedades psicométricas da CSL*

Dimensões	Itens	Consistência interna ( $\alpha$ )
Satisfação com o ambiente físico	1; 5; 6; 7; 8; 9	.88
Satisfação com a supervisão	2; 3; 4; 11; 12	.83

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora

### **2.4 Procedimentos de Recolha e Análise de Dados**

Primeiramente, foi solicitada a autorização para o uso dos instrumentos selecionados aos respetivos autores. Obtida a autorização procedeu-se à criação do protocolo global, com recurso a plataforma “Google Forms”. Este era constituído pelos instrumentos referidos anteriormente e pelo consentimento informado, neste último era informando o participante sobre o objectivo do estudo e solicitando a sua participação voluntária, assegurando que toda a informação recolhida seria anónima, tratada de forma confidencial e utilizada única e exclusivamente para fins de investigação.

Desta forma, no início de Abril de 2024, procedeu-se à partilha do protocolo de recolha de dados por via das redes sociais, nomeadamente Facebook, LinkedIn, Instagram e Whatsapp. Esta partilha foi cessada em meados de Agosto de 2024, onde a partir dessa data se iniciou a análise dos dados recolhidos, através do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 26.

No que concerne à análise de dados, foram realizadas análises de estatística descritiva para a caracterização sociodemográfica dos participantes, bem como para a caracterização dos níveis de cada variável em estudo. Sendo calculadas medidas de tendência central (média, moda e mediana) e medidas de dispersão (desvio-padrão).

Ainda, realizou-se uma análise exploratória de dados, com o objetivo de verificar normalidade da distribuição das variáveis dependentes. Para tal, recorreu-se ao teste de Kolmogorov-Smirnov, tendo-se verificado que as variáveis em estudo não seguiam uma distribuição normal. Assim, optou-se pela utilização de técnicas estatísticas não paramétricas na análise inferencial.

Com o intuito de analisar a relação entre as estratégias de gestão de conflito e o trabalho emocional, foi utilizado o teste de correlação de Spearman. Posteriormente, para estudar o efeito moderador da satisfação no trabalho na relação entre as estratégias de gestão de conflito e o trabalho emocional, recorreu-se à utilização do Macro PROCESS para SPSS.

### Capítulo III: Apresentação dos Resultados

Com o intuito de apresentar de forma mais clara e estruturada os resultados obtidos no presente estudo, os mesmos foram organizados de acordo com as questões de investigação.

No que diz respeito à primeira questão de investigação (QI 1) “Quais são as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas?”, os resultados obtidos e apresentados na Tabela 9 indicam uma predominância da utilização da estratégia de colaboração/integração ( $M = 37.67$ ,  $DP = 6.99$ ), seguida pela estratégia de evitamento ( $M = 26.50$ ,  $DP = 6.77$ ), acomodação ( $M = 25.71$ ,  $DP = 5.23$ ) e compromisso ( $M = 18.97$ ,  $DP = 3.89$ ), sendo a estratégia menos utilizada a de competição/domínio ( $M = 16.90$ ,  $DP = 5.72$ ).

**Tabela 9**

*Estatística descritiva Estratégias de Gestão de Conflito*

Dimensões ROCI-II	Média	Desvio Padrão
Colaboração/integração	37.67	6.99
Evitamento	26.50	6.77
Acomodação	25.71	5.23
Compromisso	18.97	3.89

Competição/Domínio	16.90	5.72
--------------------	-------	------

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito à QI2 “Como os participantes percebem o trabalho ao nível das exigências emocionais”, os resultados obtidos indicam que os trabalhadores percebem um nível de exigência emocional moderado a elevado, uma vez que a média registada foi de 37.63, numa escala com um valor mínimo de 12 pontos e um valor máximo de 60 pontos.

Relativamente às dimensões do trabalho emocional, os resultados obtidos indicam que os participantes apresentam, em média, níveis relativamente elevados de regulação emocional ( $M = 11.58$ ,  $DP = 3.33$ ), o que sugere uma tendência para o uso de estratégias de regulação emocional (ação superficial e ação profunda) no contexto laboral. A frequência emocional ( $M = 10.22$ ,  $DP = 2.63$ ) também se revela moderadamente elevada, indicando que a necessidade de exibir emoções específicas no trabalho é alta. Por outro lado, os valores médios observados para a variabilidade emocional ( $M = 9.73$ ,  $DP = 2.64$ ) e para a intensidade emocional ( $M = 6.10$ ,  $DP = 2.12$ ) sugerem que, embora as emoções estejam presentes com alguma frequência, estas não se manifestam com grande intensidade, nem com uma ampla variedade.

**Tabela 10**  
*Escala e dimensões Trabalho Emocional*

Dimensões ELS	Média	Desvio Padrão
Frequência	10.22	2.63
Intensidade	6.10	2.12
Variabilidade	9.73	2.64
Regulação emocional	11.58	3.33

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora

Relativamente à terceira questão de investigação (QI3) “Qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores?” foi possível concluir, que a Satisfação no trabalho apresenta um valor médio de 56.45, num total possível de 82 pontos. Este resultado indica que, de forma geral, os participantes da amostra demonstram um nível elevado de satisfação com o trabalho.

No que diz respeito à análise da satisfação por dimensões (Tabela 11), os resultados revelaram que os participantes apresentam em média níveis moderadamente elevados tanto de satisfação com a supervisão ( $M = 24.70$ ,  $DP = 6.15$ ) como com o ambiente de trabalho ( $M = 27.07$ ,  $DP = 8.11$ ).

**Tabela 11**  
*Estatística descritiva dimensões da satisfação no trabalho*

Dimensões CSL	Média	Desvio Padrão
Satisfação com a supervisão	24.70	6.15
Satisfação com o ambiente de trabalho	27.07	8.11

*Nota.* Fonte: Elaborada pela autora

Em relação à quarta questão de investigação (QI4) “Qual a relação existente entre as estratégias de gestão de conflitos e as exigências emocionais?”, recorreu-se à aplicação do teste de correlação de Spearman, conforme apresentado na Tabela 12.

Os resultados revelaram uma correlação estatisticamente significativa, positiva e fraca entre a estratégia de competição e as dimensões de frequência ( $r = .25$ ,  $p = .003$ ) e variabilidade ( $r = .24$ ,  $p = .003$ ) do trabalho emocional. Estes resultados sugerem que

profissionais que experienciam exigências emocionais mais frequentes e variadas tendem, ainda que de forma pouco acentuada, a adotar estratégias mais competitivas na gestão de conflitos.

Ainda no âmbito da estratégia de competição, observou-se uma correlação positiva e moderada com as dimensões de intensidade ( $r = .39, p < .001$ ) e regulação ( $r = .365, p < .001$ ) do trabalho emocional. Estes resultados indicam que os profissionais que expressam emoções de forma mais intensa e que recorrem com maior frequência a estratégias de regulação emocional apresentam uma maior tendência para adotar estratégias mais competitivas na resolução de conflitos.

Por outro lado, identificou-se uma correlação positiva e fraca entre a estratégia de acomodação e a variabilidade emocional ( $r = .23, p = .004$ ). O que sugere que uma maior diversidade de emoções exigidas no contexto profissional pode estar associada a uma maior predisposição para adotar uma estratégia acomodativa frente aos problemas.

Por fim, verificou-se uma correlação positiva e fraca entre a estratégia de colaboração e a frequência da exibição emocional ( $r = .26, p = .002$ ), o que demonstra que quanto maior a necessidade de expressar emoções no desempenho profissional, maior a tendência para adotar estratégias colaborativas de resolução de conflitos.

**Tabela 12**

*Correlação entre as estratégias de gestão de conflitos e o trabalho emocional*

		Frequência	Variabilidade	Intensidade	Regulação
Competição	<i>r</i>	<b>.251**</b>	<b>.249**</b>	<b>.393**</b>	<b>.655**</b>
	<i>p</i>	<b>.003</b>	<b>.003</b>	<b>&lt;.001</b>	<b>&lt;.001</b>
Acomodação	<i>r</i>	.182	<b>.237**</b>	.064	.174
	<i>p</i>	.30	<b>.004</b>	.446	.038
Colaboração	<i>r</i>	<b>.263**</b>	.110	.024	.043
	<i>p</i>	<b>.002</b>	.190	.773	.608

Nota. \*\*  $p < .01$

Por fim, no que respeita à quinta e última questão de investigação (Q15) — "Será que a satisfação no trabalho é uma variável moderadora da relação entre as estratégias de gestão de conflitos e o trabalho emocional?" — foi realizada uma análise de moderação, recorrendo ao Process Macro do SPSS. Os resultados obtidos demonstraram que apenas a interação entre a estratégia colaborativa de gestão de conflitos e a satisfação no trabalho foi estatisticamente significativa ( $b = -0,01$ ,  $SE = 0,01$ ,  $t = -2,17$ ,  $p < 0,05$ ) (Tabela 13). Este resultado indica que a satisfação no trabalho exerce um efeito moderador sobre a relação entre a colaboração e o trabalho emocional.

O modelo testado explicou 9,99% da variância nos níveis de trabalho emocional na amostra analisada ( $R^2 = 0.10$ ,  $F(3,139) = 5,104$ ,  $p = 0,0021$ ), o que representa uma contribuição estatisticamente significativa e de magnitude moderada. Desta forma, conclui-se que o impacto da estratégia colaborativa de gestão de conflitos sobre o trabalho emocional varia consoante os níveis de satisfação no trabalho, como é possível observar na Figura 5.

**Tabela 13**

*Moderação da Satisfação no trabalho na Relação entre a Estratégia Colaborativa e o Trabalho Emocional*

	B	SE	T	P	LLCI	ULCI
Constante	37,947	0,729	52,024	< .001	36,505	39,389
Estratégia de colaboração	0,179	0,106	1,688	.094	-0,030	-0.390
Satisfação no trabalho	0,077	0,052	1,465	.145	-0,027	0,181

---

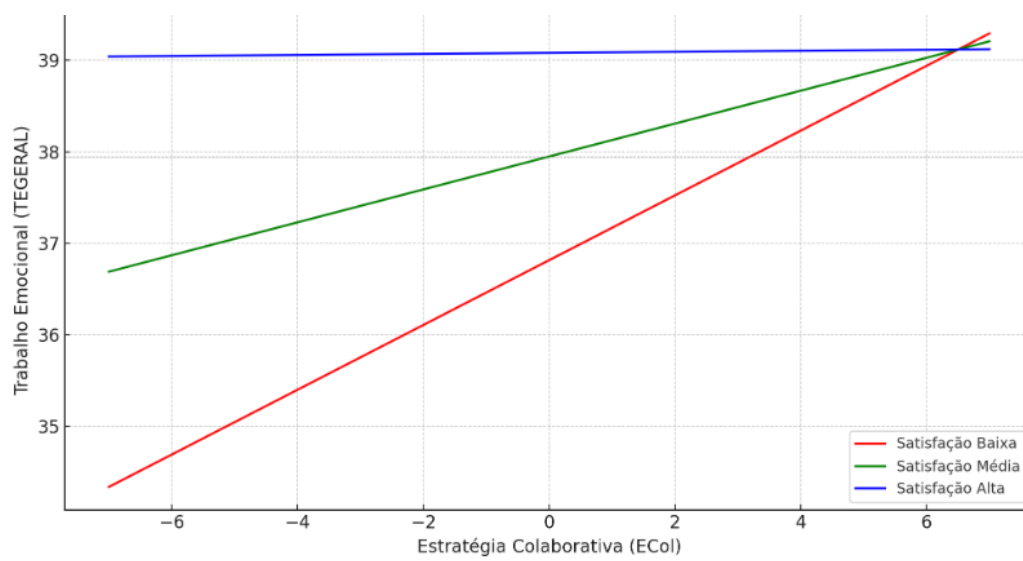
Estratégia de						
colaboração X						
Satisfação no	-0,011	0,005	-2,173	<b>.031*</b>	-0,022	-0,001
trabalho						

---

Nota. \*  $p < .05$

**Figura 5**

*Análise do Efeito dos Níveis de Satisfação na Relação entre Trabalho Emocional e Estratégia Colaborativa*



*Nota.*

Fonte:

Elabor

ada pela autora

#### **Capítulo IV: Discussão**

O presente estudo teve como objetivo principal estudar a relação entre as estratégias de gestão de conflitos e as exigências emocionais no trabalho e explorar o papel mediador da satisfação no trabalho nesta relação. Foram definidos, ainda, os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar as estratégias de gestão de conflitos utilizadas; (2) Identificar e caracterizar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores; (3) Caracterizar o trabalho relativamente ao nível de exigências emocionais; (4) Analisar a relação entre as estratégias de gestão de conflitos e as exigências emocionais no trabalho.

Assim, no que diz respeito á primeira questão de investigação (Q11) “Quais são as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas?” foi possível identificar a predominância da utilização da estratégia de Colaboração, seguida pelas estratégias de Evitamento e Acomodação. Em contraste, as estratégias de Compromisso e Competição revelaram-se as menos frequentemente adotadas pelos colaboradores. Este resultado sugere que os colaboradores tendem a privilegiar abordagens cooperativas, valorizando o diálogo e a resolução conjunta dos conflitos, procurando soluções que atendam os interesses e necessidades de ambas as partes envolvidas. Estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores, como o de Farmer e Roth (1998), que concluíram que os comportamentos de integração e acomodação são mais frequentemente utilizados do que os de evitamento e domínio. De forma semelhante, DeChurch e Marks (2001) e Dimas (2007) verificaram, nos seus estudos, que a estratégia de gestão de conflitos mais adotado é o de integração, sendo o estilo de competição o menos recorrente.

Em relação á QI 2 “Como os participantes percebem o seu trabalho ao nível das exigências emocionais?” os resultados obtidos indicam que os participantes experienciam um moderado a elevado de trabalho emocional. Este resultado sugere a presença significativa de

trabalho emocional nas funções desempenhadas pelos trabalhadores da amostra. Embora não tenhamos identificado na literatura estudos com o mesmo foco e características amostrais, esta evidência empírica encontra suporte teórico e empírico em investigações anteriores realizadas em populações com características semelhantes.

Este nível de trabalho emocional pode ser, em parte, explicado pela composição da nossa amostra, que inclui um número significativo de profissionais cujas funções implicam contacto interpessoal frequente, como é o caso de profissionais da área da saúde, prestadores de serviços colaboradores em funções de atendimento ao público. Nestes contextos, as exigências emocionais tendem a assumir um papel central, uma vez que os trabalhadores são frequentemente obrigados a gerir e regular as suas emoções no desempenho das suas funções.

Além disso, segundo Hochschild (1983), embora o conceito de trabalho emocional tenha sido inicialmente associado a profissões específicas, como comissários de bordo, enfermeiros ou atendentes, a sua relevância tem vindo a alargar-se a um leque mais vasto de profissões. Estudos mais recentes confirmam esta tendência, evidenciando a presença de trabalho emocional em sectores como educação, administração pública, trabalho científico e cargos administrativos e de liderança (Grandey, Diefendorff & Rupp, 2013; Yin et al., 2022).

A análise das dimensões específicas do trabalho emocional demonstrou que os participantes apresentam níveis elevados de regulação emocional, sugerindo uma tendência consistente no uso de estratégias de regulação emocional, como ação superficial e ação profunda, no contexto laboral. O que pode ser compreendido como um mecanismo adaptativo essencial para a manutenção do desempenho profissional e das relações interpessoais. Resultados semelhantes foram observados em diversos estudos que destacam o uso recorrente dessas estratégias em contextos profissionais nos quais a exibição de emoções constitui uma exigência inerente ao trabalho (Hülshager & Schewe, 2011; Diefendorff et al., 2020).

A frequência emocional também se verificou moderadamente elevada, o que indica que os colaboradores frequentemente necessitam de exibir emoções específicas no desempenho de suas funções. Por outro lado, observaram-se valores médios mais baixos para a variabilidade e a intensidade emocional, o que indica que, apesar da presença regular das emoções, estas são geridas de forma eficaz, provavelmente devido à adequada utilização de estratégias de regulação emocional. Estes resultados são consistentes com investigações recentes que apontam para um padrão semelhante no trabalho emocional. Lee, Ok e Hwang (2019) demonstraram que profissionais de atendimento ao público apresentam alta frequência na exibição de emoções prescritas, ao mesmo tempo que mantêm um controle adaptativo sobre a intensidade emocional, de forma a evitar o esgotamento. Por sua vez, Hülshager et al. (2015) destacam que a moderada variabilidade emocional reflete a eficácia das estratégias de regulação emocional, permitindo que os colaboradores enfrentem exigências emocionais constantes sem comprometer o seu bem-estar. Além disso, Cheung e Yue (2021) indicam que a gestão eficiente das emoções no trabalho envolve a manutenção de uma expressão emocional consistente, o que contribui para a redução da variabilidade emocional e da intensidade excessiva, favorecendo a estabilidade emocional no ambiente laboral. Estes resultados reforçam, assim, a importância da regulação emocional adaptativa como um mecanismo fundamental para sustentar a performance e a saúde psicológica dos trabalhadores em contextos que exigem frequente exibição emocional.

Relativamente à QI3 – “Qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores?” – os resultados revelam que os participantes apresentam, de forma geral, um nível relativamente elevado de satisfação com o trabalho. Esta percepção positiva da experiência laboral reflete-se igualmente na análise das dimensões específicas da satisfação, destacando-se níveis moderadamente elevados de satisfação com a supervisão e com o ambiente de

trabalho. Tais resultados sugerem que os colaboradores se sentem apoiados pelos seus supervisores e valorizam o contexto físico e social em que desempenham as suas funções.

A literatura científica tem reiterado a importância do suporte da supervisão para a promoção do bem-estar e da satisfação no trabalho. Estudos como os de Lambert, Hogan e Griffin (2007) evidenciaram uma relação significativa entre o apoio da supervisão e a satisfação no trabalho. Mais recentemente, investigações como a de Modaresnezhad et al. (2021) reforçaram que o apoio emocional do supervisor está fortemente relacionado com o aumento da satisfação no trabalho, além de mitigar as intenções de abandono organizacional.

Paralelamente, diversos estudos têm demonstrado a influência significativa do ambiente de trabalho na satisfação. Desde as contribuições iniciais de Spector (1997), é reconhecido que fatores como o conforto físico, a segurança, o apoio social e a cultura organizacional exercem um impacto direto na satisfação dos colaboradores, independentemente da sua área de trabalho. Estudos recentes, desenvolvidos em contextos como o setor bancário e hospitalar, corroboram esta relação, evidenciando que ambientes laborais favoráveis e suportes organizacionais consistentes estão fortemente correlacionados com níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Sidharthan & Zahrah, 2024; García-Cabrera et al., 2023).

No que diz respeito à QI4 “Qual a relação existente entre as estratégias de gestão de conflitos e as exigências emocionais?” a presente investigação demonstrou a existência de diversas relações estatisticamente significativas entre determinadas estratégias de gestão de conflitos e dimensões do trabalho emocional.

Em particular, observou-se uma correlação positiva e fraca entre a estratégia de competição e as dimensões da frequência e variabilidade do trabalho emocional, indicando que profissionais que enfrentam exigências emocionais mais frequentes e diversas tendem a adotar, ainda que de forma moderada, posturas mais assertivas na resolução de conflitos.

Estes resultados encontram-se em concordância com o estudo de Rahim (2002), que identificou que a intensidade e a diversidade das emoções experimentadas no trabalho influenciam a escolha de estratégias de gestão de conflitos, particularmente aquelas que envolvem uma postura mais assertiva.

Ainda no âmbito da estratégia de competição, verificaram-se correlações positivas e moderadas com as dimensões de intensidade e regulação emocional. O que sugere que profissionais que experienciam emoções intensas tendem a adotar estratégias competitivas de gestão de conflitos. Estes resultados estão em consonância com os pressupostos teóricos de Gross e John (2003), que ressaltam a regulação emocional como um mecanismo crucial para gerir eficazmente respostas emocionais em contextos profissionais desafiadores. Ademais, tais evidências são consistentes com investigações realizadas em ambientes caracterizados por elevados níveis de esgotamento emocional, os quais demonstraram que a regulação emocional atua como um mecanismo mediador na relação entre estilos de conflito assertivo e bem-estar emocional (Zhang et al., 2024)

Por outro lado, verificou-se a existência de uma correlação positiva e fraca entre a estratégia de acomodação e a variabilidade emocional, o que sugere que uma maior diversidade emocional pode levar os profissionais a adotarem uma postura mais conciliadora e flexível, de forma a evitar confrontos. Este resultado está em consonância com as conclusões de Thomas e Kilmann (1974), que indicam que indivíduos expostos a emoções variadas tendem a preferir estratégias que minimizam o conflito, visando preservar as relações interpessoais. Ainda, o estudo de Zhang et al. (2024) evidenciou uma associação entre estilos de acomodação e evitação e a exposição a emoções variadas, apontando ainda que tais estratégias podem funcionar como um recurso adaptativo para atenuar os efeitos da exaustão emocional. Estes resultados reforçam a ideia de que a variabilidade emocional atua

como um fator influente na escolha de estratégias menos confrontativas, contribuindo para a manutenção do equilíbrio emocional e do bem-estar no ambiente de trabalho.

Por fim, observou-se uma correlação positiva e fraca, entre a estratégia de colaboração e a frequência da exibição emocional, sugerindo que uma maior necessidade de expressar emoções no desempenho das funções profissionais tende a associar-se a uma predisposição acrescida para a cooperação na gestão de conflitos. A literatura reconhece a colaboração como uma estratégia particularmente adequada em contextos laborais marcados por elevada carga emocional, na medida em que promove interações construtivas, baseadas no diálogo e na compreensão mútua (Tjosvold, 1998). Alinhando-se a esta perspectiva, Araújo et al. (2025) evidenciam que, em contextos organizacionais com elevados níveis de exigência emocional, a colaboração se destaca como a estratégia de gestão de conflitos mais utilizada, contribuindo ainda para a atenuação dos níveis de *burnout*. Estes resultados ressaltam a importância das estratégias colaborativas na preservação do bem-estar emocional e na redução do desgaste psicológico em contextos profissionais que requerem elevada regulação emocional.

Relativamente à quinta questão de investigação (Q15), "Será que a satisfação no trabalho é uma variável moderadora da relação entre as estratégias de gestão de conflitos e o trabalho emocional" os resultados obtidos revelam que apenas a interação entre a estratégia colaborativa de gestão de conflitos e a satisfação no trabalho foi estatisticamente significativa. Este resultado sugere que a eficácia da estratégia colaboração na gestão de conflitos, enquanto preditor do trabalho emocional, depende do nível de satisfação que o colaborador sente em relação ao seu trabalho.

Desta forma, a estratégia colaborativa parece atenuar o impacto do trabalho emocional, sobretudo quando associada a níveis elevados de satisfação no trabalho. Embora a literatura ainda careça de estudos que explorem diretamente o papel moderador da satisfação

no trabalho nesta relação, investigações recentes têm demonstrado que ambientes de trabalho com níveis elevados de satisfação promovem comportamentos colaborativos e reduzem os efeitos negativos do trabalho emocional (De Clercq et al., 2021). Esta evidência alinha-se com estudos prévios que associam contextos marcados por práticas colaborativas a uma menor carga emocional no desempenho de funções (Grandey, 2000; Brotheridge & Lee, 2003). Nesse sentido, a satisfação no trabalho poderá desempenhar um papel fundamental enquanto recurso psicológico, potenciando os benefícios das estratégias colaborativas e favorecendo uma gestão emocional mais eficaz em ambientes organizacionais exigentes.

No entanto, consideramos importante sublinhar que nenhuma das outras estratégias de gestão de conflitos revelou efeitos de moderação significativos com a satisfação no trabalho. Em nosso entender, este resultado reforça a importância particular da colaboração enquanto estratégia construtiva e proativa, capaz de promover ambientes de trabalho emocionalmente mais saudáveis — especialmente quando conjugada com elevados níveis de satisfação laboral.

## **Capítulo V: Conclusão**

### **5.1 Limitações**

Este estudo abordou, de forma inovadora, o papel moderador da satisfação no trabalho na relação entre o trabalho emocional e as estratégias de gestão de conflitos. Ao demonstrar o papel moderador da satisfação laboral na relação entre a estratégia colaborativa e o trabalho emocional, este estudo oferece contributos significativos tanto para a prática organizacional como para o avanço do conhecimento neste domínio.

Não obstante os contributos da nossa investigação para os campos em análise, reconhecemos que o estudo apresenta algumas limitações, as quais deverão ser consideradas tanto na interpretação dos resultados quanto no desenvolvimento de pesquisas futuras neste domínio. Em primeiro lugar, importa referir que o desenho transversal do nosso estudo impossibilita a realização de inferências causais. Um estudo longitudinal contribuiria para uma melhor compreensão da relação entre as variáveis. Neste sentido, seria interessante no futuro a realização de estudos longitudinais, de maneira a estabelecer relações de causa-efeito e analisar como as variáveis em estudo se modificam, ou não, ao longo do tempo.

Em relação à amostra, composta por 143 participantes, importa referir que esta não representa totalmente a população em estudo, o que limita a generalização dos resultados. Adicionalmente, a distribuição assimétrica da amostra no que respeita a variáveis sociodemográficas, como o sexo e o estado civil, dificulta a realização de comparações estatisticamente significativas entre subgrupos. Acresce ainda que o facto de a amostra se

restringir exclusivamente a participantes residentes em Portugal, constitui uma limitação à generalização dos resultados para outros contextos culturais e geográficos. Neste sentido, recomenda-se que futuras investigações recorram a amostras mais representativas e equilibradas, de forma a possibilitar comparações mais robustas entre diferentes grupos, nomeadamente em função da categoria socioprofissional, do género e de outras variáveis relevantes. Seria igualmente pertinente que estudos futuros replicassem esta investigação noutros países, permitindo aferir se os padrões de resultados observados se mantêm em contextos socioculturais distintos.

Outras limitações do presente estudo dizem respeito aos instrumentos de recolha de dados utilizados, os quais poderão necessitar de desenvolvimentos e aperfeiçoamentos adicionais. No caso específico da Emotional Labor Scale, utilizada na presente investigação, seria pertinente proceder a uma adaptação cultural e linguística para a população portuguesa, uma vez que a versão aplicada foi adaptada da realidade brasileira e dirigida a uma amostra de psicólogos. Adicionalmente, importa referir que alguns dos instrumentos se revelaram extensos, o que contribuiu para um protocolo de recolha de dados demasiado extenso. Esta extensão poderia ter levado alguns participantes a abandonar o preenchimento, comprometendo a taxa de resposta. Por esse motivo, optou-se pela utilização de versões reduzidas dos questionários originais, de forma a tornar o questionário mais conciso e acessível. No entanto, estas versões abreviadas não se encontram tão validadas nem amplamente estudadas, o que poderá afetar a robustez dos dados obtidos. Ainda, destaca-se como limitação o uso de instrumentos de autorrelato, uma vez que estes estão sujeitos a fenómenos como a desejabilidade social — isto é, a tendência dos participantes responderem de acordo com o que consideram socialmente mais aceitável. Acresce ainda a possibilidade de os participantes não compreenderem plenamente o significado de alguns itens ou mesmo a escala de resposta utilizada, o que poderá comprometer a validade das respostas. Para além

disso, o estado emocional dos participantes no momento do preenchimento pode influenciar as respostas fornecidas, gerando variações que não refletem com precisão a sua experiência habitual. Torna-se, por isso, relevante que estudos futuros considerem a implementação de metodologias complementares, como a utilização de medidas observacionais ou triangulação de dados, bem como a realização de estudos longitudinais. Estes permitirão acompanhar as variações individuais ao longo do tempo, contribuindo para uma maior fiabilidade dos dados e minimização de enviesamentos.

Ainda que tenha sido precisamente esta lacuna identificada na literatura a servir de base propulsora para o presente estudo e a justificar a sua realização, o facto de não ter sido identificado qualquer estudo que analise especificamente o papel moderador da satisfação no trabalho na relação entre o trabalho emocional e as estratégias de gestão de conflitos, constitui, por si só, uma limitação. Com efeito, a escassez de literatura que trate de forma integrada estas variáveis dificulta a possibilidade de realizar comparações com investigações prévias. Esta limitação também condiciona a interpretação dos resultados obtidos, na medida em que não encontramos, referências empíricas diretamente comparáveis que possam sustentá-los ou contrastá-los.

## **5.2 Contributos e implicações**

A presente investigação estudou, de forma inovadora, o papel moderador da satisfação no trabalho na relação entre o trabalho emocional e as estratégias de gestão de conflitos. Os resultados obtidos revelam que a estratégia colaborativa tem um efeito atenuante sobre o impacto negativo do trabalho emocional, sobretudo quando associada a níveis elevados de satisfação profissional. Neste sentido, a satisfação no trabalho revela-se um fator protetor face às exigências emocionais do ambiente organizacional, atenuando, assim, os seus efeitos prejudiciais. Este resultado é particularmente relevante, tendo em conta que o trabalho emocional tem sido consistentemente associado a diversas consequências negativas, tanto a nível individual (e.g. exaustão emocional, stress ou burnout), como a nível organizacional (e.g. diminuição do desempenho, aumento da rotatividade ou do absentismo).

Desta forma, a adoção de estratégias de gestão de conflitos orientadas para a colaboração, aliada a um ambiente organizacional que promova a satisfação dos colaboradores, pode funcionar como um mecanismo de regulação emocional eficaz. Tal cenário permite não apenas mitigar os efeitos nocivos do trabalho emocional, mas também potenciar climas organizacionais mais saudáveis, resilientes e produtivos. Em contextos de elevada exigência emocional – como os setores da saúde, educação, atendimento ao público ou serviços sociais – este fator assume particular importância, sendo essencial que as organizações reconheçam o valor estratégico da gestão emocional no trabalho.

Além disso, a integração destas dimensões nas políticas de Recursos Humanos pode favorecer a construção de culturas organizacionais mais empáticas, sustentáveis e centradas no bem-estar. Investimentos em formação em competências socioemocionais, programas de apoio psicológico, práticas de gestão participativa e reconhecimento contínuo podem reforçar esta dinâmica protetora, promovendo tanto o desenvolvimento individual quanto o desempenho coletivo.

Assim, os resultados desta investigação reforçam a necessidade de uma abordagem organizacional mais holística, que reconheça a complexidade das exigências emocionais inerentes ao contexto laboral moderno e valorize o papel da satisfação no trabalho como um recurso essencial para a promoção da saúde ocupacional e da eficácia organizacional.

### Referencias

- Abdulai, R., & Owusu-Ansah, A. (2014). Essential ingredients of a good research proposal for undergraduate and postgraduate students in the social sciences. *SAGE Open*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244014548178>
- Agapito, S. M., & Sousa, F. C. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(2), 132–139.  
[https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(10\)70004-3](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(10)70004-3)
- Ahmed, K. A. G. (2015). The relationships between conflict management styles, job satisfaction, and organizational commitment among workers in public and private sectors. *Universal Journal of Psychology*, 3(2), 41–50.  
<https://doi.org/10.13189/ujp.2015.030203>
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281–306). McGraw-Hill.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
- Araújo, L. R., Lopes Júnior, H. M. P., Mendonça, F. C., & Nunes, J. F. (2025). Intervention programs targeting burnout in health professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(1), 45–60. <https://doi.org/10.1037/ocp0000312>

- Blanz, M. (2017). Employees' job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work, 14*(1), 35–50.  
<https://doi.org/10.1080/23761407.2017.1288187>
- Brázio, F. M. S. L. (2016). Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo [Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório Científico IPVC.  
[http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1553/1/Miguel\\_Brazio.pdf](http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1553/1/Miguel_Brazio.pdf)
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work'. *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17–39.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 365–379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Bruggemann, A., Haug, G., & Köhler, E. (1975). *Psychological aspects of organizational conflict*. Springer-Verlag.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384.  
<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Cheung, M. F., & Yue, C. A. (2021). *Will they stay or leave? Interplay of organizational learning culture and workplace mindfulness on job satisfaction and turnover intentions*. *SAGE Open, 11*(2), 21582440211036930.  
<https://doi.org/10.1177/21582440211036930>
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à teoria geral da administração* (6ª ed.). Elsevier.
- Chou, H. Y., Hecker, R., & Martin, A. (2012). Predicting nurses' well-being from job demands and resources: A cross-sectional study of emotional labour. *Journal of*

- Nursing Management*, 20(4), 502–511. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01305.x>
- Coser, L. A. (1968). *The functions of social conflict*. Free Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Clegg, S. (2003). Authenticity and happiness at work: Exploring the role of authentic leadership and authentic followership. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 409–423. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1310-5>
- De Clercq, D., Brieger, S. A., & Meynhardt, T. (2021). Doing good, feeling good? Entrepreneurs' social value creation beliefs and work-related well-being. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 839–860. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04512-6>
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/EB022847>
- Deutsch, M. (2003). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Diefendorff, J. M., Thayer, A. L., Sodhi, K., & Magill, D. (2020). Dynamic emotional labor: A review and extension to teams. In L.-Q. Yang, R. Cropanzano, C. S. Daus, & V. Martínez-Tur (Eds.), *The Cambridge Handbook of Workplace Affect* (pp. 310–322). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108573887.024>
- Dimas, I. C. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Nível de desenvolvimento e eficácia* [Dissertação de doutoramento, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/7484>
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. *Imprensa da Universidade de Coimbra*, 1(1), 195–232. <http://hdl.handle.net/10773/9249>

- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento dos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103–119.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Farmer, S. M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups: Effects of group structure, decision processes, and time. *Small Group Research*, 29(6), 640–670. <https://doi.org/10.1177/1046496498296002>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Fineman, S. (2001). *Emotion in organizations* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- García-Cabrera, A. M., Suárez-Ortega, S. M., Gutiérrez-Pérez, F. J., & Miranda-Martel, M. J. (2023). The influence of supervisor supportive behaviors on subordinate job satisfaction: The moderating effect of gender similarity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1233212. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1233212>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96. <https://doi.org/10.2307/30040678>

- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., & Rupp, D. E. (Eds.). (2013). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. Routledge
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Gross, J. J. (2008). Handbook of emotion regulation: Basic concepts. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3–24). Guilford Press.
- Goel, D. (2012). Exploring the predictive power of demographic factors on conflict management styles of individuals: A study of Moserbaer Photovoltaic Ltd. *International Journal of Conflict Management, 23*(3), 234–258. <https://doi.org/10.1108/10444061211246826>
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(2), 348–362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Gross, J. J. (2008). Emotion regulation. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 497–512). The Guilford Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology, 20*(2), 221–240. <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work* (2nd ed.). Transaction Publishers.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*.

University of California Press.

Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart* (20th ed.). University of California Press.

<https://caringlabor.files.wordpress.com/2012/09/the-managed-heart-arlie-russell-hochschild.pdf>

Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2015). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 511–530.

<https://doi.org/10.1037/a0038789>

Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health*

*Psychology, 16*(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256–282.

<https://doi.org/10.2307/2393638>

Kumar, P. K. (2014). Trabalho emocional, gestão das emoções e género: Um enfoque nos profissionais dos serviços comerciais e da saúde [Tese de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/76451>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice, 35*(6), 644–656.

<https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.09.001>

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company.

- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721–743. <https://doi.org/10.2307/256157>
- Lima, I. (2014). A gestão de conflitos nas organizações: Conceptualização e diferenças de género. *Gestão & Desenvolvimento*, 27, 33–54.  
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>
- Lima, M. L., Cunha, M. P., & Silva, J. F. (1988). *Satisfação no trabalho: Contributos para o estudo do comportamento organizacional*. Edições Sílabo.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.  
<https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295–305.  
<http://hdl.handle.net/10400.12/6079>
- Modaresnezhad, M., Andrews, M. C., Mesmer-Magnus, J. R., Viswesvaran, C., & Deshpande, S. (2021). Anxiety, job satisfaction, supervisor support and turnover intentions of mid-career nurses: A structural equation model analysis. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 931–942. <https://doi.org/10.1111/jonm.13229>
- Moras, M., & Kashyap, B. (2021). Influence of job characteristics on employees' job satisfaction: An empirical study. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 6499–6506. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i11.4715>

- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359–381.  
<https://doi.org/10.1108/10444060810909301>
- Pereira, A. C. M. (2010). Factores de satisfação profissional dos técnicos de diagnóstico e terapêutica [Tese de mestrado, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum.  
<http://hdl.handle.net/10400.6/3867>
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. *Communication Monographs*, 49(3), 193–207. <https://doi.org/10.1080/03637758209376018>
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859–873.  
<https://doi.org/10.1177/001872679204500806>
- Queirós, S. F. P. (2015). Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção [Tese de mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. Sigarra. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/81071>
- Rahim, M. A. (2001). Styles of handling interpersonal conflict. In M. A. Rahim, *Managing conflict in organizations* (3rd ed., pp. 85–120). Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. (1989). The styles of handling interpersonal conflict: An empirical study. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 39–52.  
<https://doi.org/10.1108/eb022736>

- Robbins, S. P. (1996). *Comportamento organizacional* (7ª ed.). Prentice Hall.
- Scott, D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599–612. <https://doi.org/10.5465/256116>
- Sidharthan, K., & Zahrah, N. (2024). The impact of supervisor support and work environment on job satisfaction among bank employees in Cyberjaya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i10/23032>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Sage Publications.
- Spector, P. E. (2006). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences* (Vol. 3). SAGE Publications.
- Soares, J. F. P. (2021). *Gestão de conflitos: Um estudo de caso numa organização* (Trabalho de curso, orientado pela Prof.ª Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado). [Universidade do minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/76451/1/Joana%20Filipa%20Peira%20Soares.pdf>
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391–407. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.391>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument* [Manual]. Xicom.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285–313. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00033.x>

- Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward a general model of conflict and conflict resolution. In M. L. McLaughlin (Ed.), *Conflict and negotiation in organizations* (pp. 151–174). Praeger.
- Vieira, J. A. C. (2019). *Climbing the ladders of job satisfaction and employees' organizational commitment: A semi-nonparametric approach* (IZA Discussion Paper No. 12787). Institute of Labor Economics (IZA). <https://ftp.iza.org/dp12787.pdf>
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205–232.  
<https://doi.org/10.1177/0730888493020002004>
- Yin, Y., Sun, S., Song, L., Jin, C., & Wang, Y. (2022). *Emotional labour strategies and job burnout: A meta-analysis of Chinese employees*. *Asian Journal of Social Psychology*, 26(2), 219–237. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12554>
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 149–183). Emerald Group Publishing.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2006). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 21(3), 423–441.  
<https://doi.org/10.1080/14768320500155527>
- Zhang, X., Li, Y., & Wang, Z. (2024). The role of emotion regulation as a mediator between assertive conflict styles and emotional well-being in high burnout environments. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(1), 45–60.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000312>

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management, 41*, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

## Anexos

## Anexo A: Cronograma

Mês \ Atividade	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho
Revisão Bibliográfica	X	X	X	X	X				
Recolha de Dados		X	X	X	X				
Análise de Dados					X	X	X		
Elaboração e Entrega						X	X	X	X

**Anexo B: Questionário Sociodemográfico**

1. **Sexo:** Masculino  Feminino

2. **Idade (indique numericamente, por favor):** \_\_\_\_\_

3. **Estado civil:** Solteiro  Casado/União de Facto  úvo Divorciado

Outro: \_\_\_\_\_

4. **Habilitações:**

9º ano ou inferior...

Mestrado...

Entre o 10º e o 12º ano...

Doutoramento...

Bacharelato ou licenciatura...

Pós-graduação / Especialização...

5. **Qual a sua profissão?**

\_\_\_\_\_

6. **Qual é a sua situação contratual?**

Trabalhador efetivo...

Trabalhadores temporários (ex. de agência, de outsourcing) ...

Trabalhador independente (profissional liberal; prestador de serviços) ...

Trabalhador de plataformas (ex. Uber; Glovo)

Outra...

7. **Em que Setor Trabalha?**

Público  Privado

8. **Há quanto tempo trabalha na presente organização?**

Menos de 1 ano... <input type="checkbox"/>	Entre 11 a 15 anos ... <input type="checkbox"/>
Entre 1 e 2 anos... <input type="checkbox"/>	Entre 16 a 20 anos ... <input type="checkbox"/>
Entre 3 a 5 anos ... <input type="checkbox"/>	Entre 21 a 30 anos ... <input type="checkbox"/>
Entre 6 a 10 anos ... <input type="checkbox"/>	Mais de 30 anos... <input type="checkbox"/>

**10. Qual a sua carga horária semanal?**

- Até 20 horas por semana (tempo parcial)

-Entre 21h e 40h (tempo integral)

-Mais de 41 horas por semana

**11. Qual é o seu horário de trabalho?**

- Horário Fixo

- Horário Flexível

- Horário por turnos

- Horário concentrado (semana de 4 dias de trabalho)

**12. Neste momento encontra-se em regime de teletrabalho ou trabalho remoto?**

Sim, a 100%...

Sim, alternando entre teletrabalho e trabalho presencial, isto é, misto

Não, a 100% presencial

### Anexo C: Cuestionario de Satisfaccion Laboral 10/12.

Normalmente o trabalho e os diferentes aspetos do mesmo, produzem satisfação ou insatisfação em algum grau. Assinale com uma cruz (x), dentro do quadrado que melhor indica a sua resposta.

Se algum aspeto da lista que se segue não corresponder exatamente às características do seu posto de trabalho, nesse caso, responda de acordo com as características do seu trabalho mais próximas com a afirmação proposta, em função do grau de satisfação ou insatisfação.

Noutros casos, a característica referida pode estar ausente no seu trabalho, embora pudesse estar presente num trabalho como o seu. Assim sendo, classifique o grau de satisfação ou insatisfação com a sua ausência. Um terceiro caso, refere-se ao facto de a característica estar ausente no seu trabalho, e não poder estar presente num trabalho como o seu. Neste caso, selecione a alternativa “Indiferente”. Em todas as restantes características, escolha sempre uma das 5 alternativas de resposta.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Algo Insatisfeito	Indiferente	Algo Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito

Itens	1	2	3	4	5	6	7
1. Os objectivos, metas e níveis de produção que deve alcançar.							
2. A limpeza, higiene e saúde do seu local de trabalho.							
3. O ambiente físico e o espaço de que dispõe no seu local de trabalho.							
4. A temperatura do seu local de trabalho.							
5. As oportunidades de formação oferecidas pela instituição/empresa.							
6. A supervisão recebida.							
7. A proximidade e a frequência com que é supervisionado.							
8. A forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas.							
9. A “igualdade” e a “justiça” no tratamento que recebe da sua instituição/empresa.							
10. O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.							

11. O grau em que a sua instituição/empresa cumpre a legislação laboral.							
12. A forma como se realiza a negociação relativa a aspectos laborais na sua instituição/empresa.							

### Anexo D – Ragim Organizational Conflict Inventort- II (ROCI- II)

As afirmações que se seguem referem-se a diferentes formas de gerir conflitos. Pedimos-lhe que assinale o valor que corresponde à frequência com que adota cada um dos comportamentos, sabendo que um valor elevado indica que é essa a forma como habitualmente reage quando no seu grupo são vividas conflituais. Quando me encontro numa situação....

1	2	3	4	5	6	7
Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre

Itens	1	2	3	4	5	6	7
1. Procuo debater a situação com os outros envolvidos tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para todos.							
2. Procuo satisfazer as necessidades dos outros, mais do que as minhas.							
3. Evito “pôr-me em xeque”, por isso tento não expor os problemas que tenho com os outros membros do grupo.							
4. Procuo integrar as minhas ideias com as ideias dos outros, com o objetivo de chegarmos a uma decisão em conjunto.							
5. Procuo encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.							
6. Evito discussões abertas com os outros membros a respeito das nossas diferenças.							
7. Para resolver um impasse procuro encontrar uma solução de compromisso.							
8. Utilizo a minha influência para conseguir que as ideias que defendo sejam aceites.							
9. Recorro á minha autoridade							

para que, no final, a situação me beneficie.							
10. Acomodo-me às aspirações dos outros membros.							
11. Cedo às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação.							
12. Troco informações relevantes com os restantes membros envolvidos, tendo em vista a resolução conjunta dos problemas.							
13. Faço concessões aos outros membros do grupo.							
14. Para quebrar impasses proponho uma solução de meio termo.							
15. Negoceio com os outros membros do grupo, tendo em vista o encontrar de uma solução de compromisso.							
16. Prefiro calar-me a discordar dos outros.							
17. Evito o confronto direto com os membros do meu grupo.							
18. Utilizo as minhas competências para “sair por cima”.							
19. Sigo as sugestões dos outros membros envolvidos.							
20. Utilizo o “darei se tu deres” para que se chegue a um acordo/compromisso no grupo.							
21. Sou persistente e tento não ceder na forma como defendo o meu lado da questão.							
22. Procuro que os assuntos sejam abordados com frontalidade para que as questões que surgem possam ser resolvidas da melhor forma possível.							
23. Colaboro com os membros envolvidos no sentido de encontrar soluções aceitáveis para todos.							
24. Procuro corresponder às expectativas dos outros membros, mesmo que possa não concordar com eles.							

25. Utilizo o meu estatuto na empresa para ganhar.							
26. Procuo não expressar as divergências que tenho com os membros do meu grupo, para evitar situações difíceis de contornar.							
27. Procuo evitar interações desagradáveis.							
28. Procuo que, em conjunto, cheguemos a uma compreensão adequada da situação/problema.							

### Anexo E - Emotional Labor Scale (ELS)

As seguintes afirmações dizem respeito às emoções sentidas e expressas no trabalho. Pedimos-lhe que assinale o valor que corresponde à frequência com que adota cada um dos seguintes comportamentos. No meu dia-a-dia de trabalho, com que frequência eu ...

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

Itens	1	2	3	4	5
1. Expresso emoções específicas requeridas pelo meu trabalho					
2. Demonstro algumas emoções fortes					
3. Faço um esforço para de facto sentir as emoções que necessito expressar aos outros					
4. Adopto certas emoções requeridas como parte do meu trabalho					
5. Demonstro diversos tipos de emoções					
6. Expresso emoções específicas, necessárias para o meu trabalho					
7. Escondo os meus sentimentos verdadeiros sobre uma dada situação					
8. Demonstro/Expresso emoções intensas					
9. Tento verdadeiramente sentir as emoções que tenho que demonstrar como parte do meu trabalho					
10. No meu trabalho tenho que expressar diferentes emoções					
11. Resisto em expressar os meus sentimentos verdadeiros					
12. Mostro diferentes emoções quando interajo					

com os outros					
13. Finjo ter emoções que de facto não tenho					
14. Tento de facto sentir as emoções que necessito demonstrar como parte do meu trabalho					