

2025

**YOLANDA DE
JESUS NHANZIMO**

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA GESTÃO DE CONFLITOS
ENTRE EQUIPAS MULTIGERACIONAIS**

2025

**YOLANDA DE JESUS
NHANZIMO**

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NA GESTÃO DE CONFLITOS
ENTRE EQUIPAS MULTIGERACIONAIS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor António Sacavém, Professor Auxiliar da Universidade Europeia.

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho não será possível sem o apoio e a colaboração de diversas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuirão para esta jornada.

Primeiramente, agradeço a Deus, que me deu força e perseverança para enfrentar os desafios ao longo deste caminho.

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão ao meu orientador, António Sacavém, pelo constante apoio, orientação e paciência durante todas as etapas deste projeto.

À minha família, especialmente meus pais e irmãos, sou imensamente grata por acreditarem em mim e por todo o suporte emocional e prático durante esta caminhada. Vocês foram a base que me sustentou nos momentos mais desafiadores.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, celebrando as conquistas e me encorajando a seguir em frente.

Por fim, agradeço a todos os professores, profissionais e colaboradores da Universidade Europeia de Portugal que contribuíram, de alguma forma, para minha formação acadêmica e a realização deste trabalho.

A todos, meu sincero agradecimento

palavras-chave

Comunicação interna, gestão de conflitos, equipas multigeracionais, relações intergeracionais

resumo

A dissertação examina o impacto da comunicação interna na gestão de conflitos entre equipas multigeracionais, um tema fundamental no contexto organizacional contemporâneo, marcado pela convivência de diferentes gerações no local de trabalho. O estudo analisa a forma como métodos eficientes de comunicação podem atenuar tensões entre gerações e fomentar espaços de colaboração. Foi utilizada uma metodologia exploratória e quantitativa. Espera-se que os resultados da investigação apoiem a criação de estratégias organizacionais mais inclusivas e que estejam em conformidade com as necessidades das diferentes gerações.

Keywords

Internal communication, conflict management,
multigenerational teams, intergenerational relations

abstract

The dissertation examines the impact of internal communication on managing conflicts between multigenerational teams, a fundamental issue in the contemporary organizational context, marked by the coexistence of different generations in the workplace. The study analyses how efficient communication methods can mitigate tensions between generations and foster spaces for collaboration. An exploratory and quantitative methodology was used. It is hoped that the research results will support the creation of more inclusive organizational strategies that align with the needs of the different generations.

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE DE TABELAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	IX
CAPÍTULO I	1
INTRODUÇÃO	1
PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	2
QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	2
OBJETIVO GERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
CAPÍTULO II	5
REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	5
2.1.1 Satisfação com o clima da comunicação	9
2.1.2. Satisfação com a comunicação com superiores	10
2.1.3. Satisfação com a integração organizacional	10
2.1.4. Satisfação com a qualidade dos meios	10

2.1.5. Satisfação com a comunicação horizontal e informal -----	11
2.1.6. Satisfação com a com a perspetiva organizacional -----	11
2.1.7. Satisfação com a comunicação com os subordinados -----	12
2.2. OS CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO-----	13
2.2.1. Estilos de conflitos-----	18
2.3. OS CONFLITOS INTERGERACIONAIS-----	19
2.3.1. Teoria da Identidade Social -----	26
2.4. BREVE INTEGRAÇÃO TEÓRICA E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES: -----	29
2.4.1. MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO -----	32
CAPÍTULO III -----	32
METODOLOGIA -----	32
3.1.TIPO DE ESTUDO-----	33
3.2. POPULAÇÃO EM ESTUDO E CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA -----	34
3.3.INSTRUMENTOS -----	36
COMMUNICATION SATISFACTION QUESTIONNAIRE (CSQ) -----	36
RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY II (ROCI-II)-----	37
3.4. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS-----	38
3.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA-----	40
CAPÍTULO IV -----	422
APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS-----	422
4.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS -----	42

4.2. HIPÓTESE 1	444
CONSISTÊNCIA INTERNA	45
4.3. HIPÓTESE 2	49
CONSISTÊNCIA INTERNA DAS DIMENSÕES ROCI II	533
CAPÍTULO V	555
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	555
5.1 CONCLUSÕES FINAIS	55
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	588
5.3. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	600
REFERÊNCIAS	644
ANEXOS	733
ANEXO A	1
ANEXO B	2
ANEXO C	3

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica da amostra de estudo (N=128)	43
Tabela 2- Normalidade de distribuição por grupo etário para qualidade da comunicação interna.....	44
Tabela 3- Teste de Homogeneidade de Variância (Levene).....	45
Tabela 4 - Consistência interna e capacidade discriminativa dos itens do CSQ.....	46
Tabela 5 - Descritivos da dimensão Qualidade da Comunicação Interna.....	47
Tabela 6 - Análise de distribuição da dimensão Qualidade da Comunicação Interna.....	47
Tabela 7 - Comparação da qualidade da comunicação interna entre gerações (One-Way ANOVA)	48
Tabela 8 - Correlações entre a qualidade da comunicação interna e os estilos de gestão de conflitos.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Direções dos fluxos comunicacionais nas organizações (Spaho, 2013).....	6
Figura 2 - Modelo bidimensional de estilos de gestão de conflitos (Rahim e Bonoma, 1979).....	17
Figura 3 - Modelo de análise de tensões intergeracionais (Ulrich et al., 2017).....	24
Figura 4 - Percepção da qualidade da comunicação interna por estilo de gestão de conflito predominante dos inquiridos (Dados da pesquisa)	52

Lista De Abreviaturas, Acrónimos E Siglas

RH	Recursos Humanos
CI	Comunicação Interna
CSQ	Communication Satisfaction Questionnaire
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory II
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TLC	Teorema do Limite Central

CAPÍTULO I

Introdução

Neste contexto, a comunicação interna adquire uma função estratégica, pois pode facilitar a interação entre diferentes grupos geracionais e contribuir para a redução de mal-entendidos. Quando percebida como clara e eficaz, a comunicação interna pode favorecer um ambiente de trabalho mais colaborativo e reduzir tensões associadas às diferenças intergeracionais (Giles ET AL., 2008). Contudo, as organizações ainda lutam para implementar práticas de comunicação que sejam inclusivas e eficazes para as diferentes gerações. Portanto, analisar a relação entre as percepções da qualidade da comunicação interna e a forma como os colaboradores experienciam os conflitos intergeracionais, torna-se um desafio relevante para a gestão de recursos humanos, nas organizações.

De acordo com Veiga (2019), o principal desafio é "analisar como diferentes estratégias de comunicação interna podem impactar a gestão de conflitos entre pessoas de diferentes gerações em uma organização" (p. 20). Entender essa relação é crucial para a formulação de estratégias de comunicação adequadas (Branco, 2013), que incentivem a compreensão, a cooperação e a resolução eficaz de conflitos, reduzindo impactos negativos no ambiente de trabalho e na qualidade do desempenho organizacional (Dhone & Sarwoko, 2022).

Esta dissertação justifica-se, dada a necessidade de melhor se compreenderem as dinâmicas comunicacionais em equipas multigeracionais onde a comunicação interna ultrapassa a mera troca de informações (Santos et. al., 2018), atuando como um instrumento estratégico na percepção da frequência e da gestão de conflitos. Adicionalmente, este estudo pretende contribuir para a literatura académica e para a prática organizacional, oferecendo

insights relevantes para gestores de recursos humanos e líderes de equipa, acerca da forma como as perceções da qualidade da comunicação interna, podem influenciar o ambiente intergeracional nas organizações.

Problema de investigação

O problema de investigação que isolámos, reside na análise de como a perceção da qualidade da comunicação interna nas organizações difere entre gerações e está associada aos estilos de gestão de conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho. Para tal, considera-se o efeito das diferenças geracionais, incluindo especificidades nos valores, atitudes (Damo & Silva, 2021) e comportamentos das diferentes gerações, que compõem as equipas de trabalho (Ribeiro & Horlle, 2019).

Questão de investigação

A questão de investigação configura-se desta forma:

- Em que medida a perceção da qualidade da comunicação interna difere entre gerações e se associa aos estilos de gestão de conflitos intergeracionais adotados entre colegas? A questão da investigação incentiva a exploração da relação entre a perceção da qualidade da comunicação interna e a dinâmica dos conflitos intergeracionais, levando em conta que diversas gerações podem interpretar os processos comunicacionais nas organizações de maneiras diferentes. As disparidades na adoção e no uso de tecnologias, na preferência por canais de comunicação formais ou informais, e na familiaridade relativamente aos recursos digitais podem influenciar

a maneira como diferentes grupos geracionais percebem a comunicação interna e, por conseguinte, a frequência e a gestão dos conflitos.

Pretende-se ainda analisar se a percepção da qualidade da comunicação interna está ligada à escolha de diferentes estilos de gestão de conflitos intergeracionais e se essa percepção influencia a forma como os colaboradores experienciam e lidam com tensões geracionais no ambiente de trabalho.

Objetivo geral

Identificamos como objetivo geral, o seguinte:

- Compreender como as percepções da qualidade da comunicação interna influenciam, tanto a forma como os trabalhadores experienciam os conflitos intergeracionais, como os estilos de gestão que adotam para lidar com essas tensões no ambiente organizacional, entre pares.

De uma forma geral, importa compreender como diferentes gerações percebem a qualidade da comunicação interna e de que forma essas percepções influenciam a experiência dos conflitos intergeracionais e a adoção de diferentes estilos de gestão dos mesmos. Mais, examina-se se essas percepções variam em função de diferenças geracionais e como isso pode afetar a dinâmica colaborativa no ambiente de trabalho.

Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Investigar se diferentes gerações percebem a qualidade da comunicação interna de forma distinta e compreender eventuais padrões geracionais na sua avaliação;

- Explorar a ligação entre a percepção da qualidade da comunicação interna e a forma como os colaboradores experienciam e interpretam os conflitos intergeracionais no ambiente organizacional;

- Analisar de que forma a percepção da qualidade da comunicação interna se relaciona com as estratégias adotadas pelos colaboradores, para gerirem conflitos entre pares, no local de trabalho.

Após esta introdução, o Capítulo II apresenta a revisão da literatura, explorando conceitos-chave como comunicação interna, conflitos organizacionais, gestão de conflitos e as especificidades das equipas multigeracionais. O Capítulo III descreve a metodologia adotada, incluindo os objetivos, hipóteses, participantes, instrumentos de recolha de dados e os procedimentos estatísticos utilizados. No Capítulo IV são analisados e discutidos os resultados obtidos com base nos dados empíricos recolhidos. Por fim, o Capítulo V apresenta as principais conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO II

Revisão da Literatura

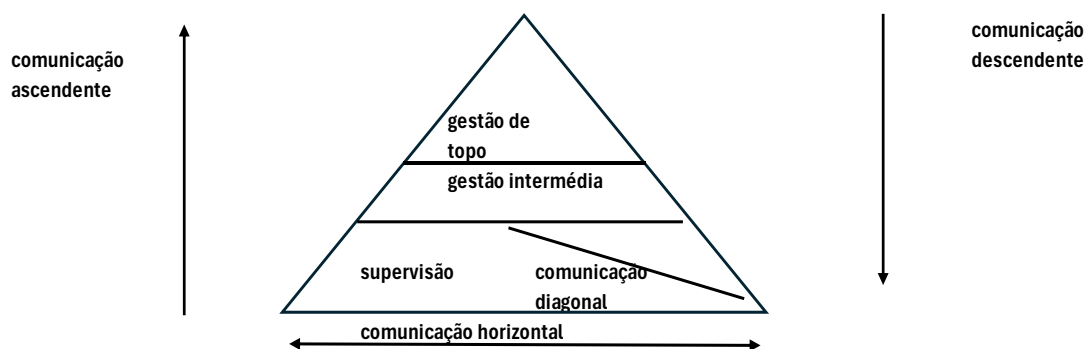
2.1. O processo de comunicação interna nas organizações

A comunicação interna assume-se como um recurso estratégico para estimular o alinhamento (FitzPatrick et al., 2014) e reduzir problemas de comunicação no ambiente de trabalho (Alves, 2022). A comunicação interna nas organizações pode ser dividida em dois meios principais: o oral e o escrito, cada um deles com características e funções distintas que atendem a diferentes necessidades no ambiente de trabalho. A comunicação oral é um meio rápido e bidirecional para transmitir informações entre colaboradores e suas chefias. Dentro deste formato, destaca-se a comunicação face-a-face, que combina elementos verbais e não-verbais, como os movimentos corporais, as expressões faciais da emoção, a linguagem falada, etc. Este tipo de interação exige atenção às emoções envolvidas e à forma como são percebidas pela outra parte, sendo particularmente eficaz em contextos que estão mais dependentes do factor empatia, como a resolução de conflitos (Clampitt, 1981). A comunicação oral mediada por dispositivos móveis representa uma evolução do modelo tradicional face-a-face, permitindo a transmissão de voz e imagem (ex.: WhatsApp). Esta forma de comunicação amplia a acessibilidade e a conveniência, sem perder a bidirecionalidade. Já a comunicação oral, em reuniões de trabalho, é relevante para promover interações dinâmicas e colaborativas num ambiente formal (Hoogwood, 1989). A comunicação escrita, por sua vez, assume um papel essencial na organização, para garantir o registo e a precisão das informações. Documentos informativos podem ser enviados por e-mail, ou disponibilizados em plataformas de partilha de documentação, como as intranets. Estas ferramentas, contribuem para evitar a perda de informação, garantindo que cada equipa tenha acesso a dados específicos e relevantes. Para

além disso, as plataformas digitais podem ser utilizadas para publicar indicações gerais das lideranças, bem como estabelecer a comunicação eficaz com os colaboradores de diferentes equipas (Proctor & Doukakis, 2003). Os fluxos comunicacionais nas organizações é outro fator a ter em conta na análise da qualidade da comunicação interna, no local de trabalho. A forma como as pessoas comunicam nas organizações podem existir em diferentes sentidos: - o descendente (do líder para o colaborador); - o ascendente (do colaborador para o líder); - o horizontal (entre pessoas da mesma equipa), e - a diagonal, quando abrange todos os níveis da empresa.

Figura 1

Direções dos fluxos comunicacionais nas organizações



Nota: Spaho (2013)

A perceção dos colaboradores acerca da qualidade da comunicação interna encontra-se intrinsecamente ligada ao modelo organizacional e à área de atividade da organização. Todavia, a tendência geral é para a desmaterialização de processos. Atendendo à evolução registada nos processos de trabalho e nas formas como é partilhada a informação entre os membros das

equipas, é necessário analisar a evolução dos mesmos, em termos materiais, e compreender as percepções de todos os envolvidos.

As escolhas da organização no que se refere a processos de comunicação interna, representam decisões estratégicas, uma vez que influenciam as relações entre lideranças e colaboradores. A eliminação completa de sistemas informais de comunicação pode levar ao distanciamento entre as partes, enquanto a adoção de abordagens que promovam a interação pode aproximá-las. Neste último caso, o design da intranet e o tipo de linguagem utilizada desempenham um papel crucial, podendo variar entre um tom mais formal e outro mais descontraído, dependendo dos objetivos e da cultura organizacional. Autores como Welch & Jackson (2022) alertam que o excesso de canais pode gerar ruído e sobrecarga informacional, especialmente quando não há uma política clara de uso para e-mails, mensagens instantâneas e redes internas. Tal situação pode resultar em percepções negativas da comunicação interna, sobretudo entre colaboradores mais experientes que se sentem pressionados a responder em múltiplos meios simultaneamente.

Com a popularização de ferramentas como Slack, Microsoft Teams e Zoom, a comunicação interna ganhou novas camadas de complexidade. Segundo Leonardi (2021), essas ferramentas favorecem uma comunicação mais horizontal e imediata, mas também podem acentuar o afastamento entre gerações. Enquanto colaboradores da Geração Z demonstram facilidade no uso de múltiplos canais digitais simultaneamente, profissionais da Geração X ou Baby Boomers podem experimentar frustração ou sensação de exclusão tecnológica, dificultando a fluidez na comunicação organizacional.

Neste contexto, a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação, cria canais modernos, como a intranet e as aplicações móveis de comunicação (Carneiro, 2022;

Ramos, 2021), mas também amplia a necessidade de se compreender a satisfação dos colaboradores com esses processos, conforme o modelo multidimensional proposto por Downs e Hazen (1977), que analisa a comunicação interna sob diferentes perspectivas, alinhando-a com a satisfação no trabalho. De acordo com estes investigadores, as dimensões da satisfação com a comunicação interna incluem: perspectiva organizacional geral; integração organizacional; feedback pessoal; relação com supervisor; comunicação horizontal-informal; relação com subordinados; qualidade da mídia, e clima de comunicação. Os resultados da investigação indicam que as dimensões de comunicação mais importantes são as que interagem com a satisfação no trabalho, tais como: -feedback pessoal; -relação com supervisor, e clima de comunicação.

A aplicação do questionário de Downs e Hazen, (1977) em diferentes organizações, veio a revelar uma grande estabilidade entre os fatores, o que parece refletir a maioria das principais componentes do funcionamento organizacional em termos de funções, relacionamentos, tipo de informações e clima da organização. Por exemplo, no que respeita a este último, de acordo com Brochado (2020) este “difere entre empresas quanto a percepções partilhadas entre os colaboradores acerca da sua organização; produto do contacto entre os indivíduos; base para o entendimento das situações; reflete atitudes, percepções, comportamentos e, valores da cultura organizacional; influencia o comportamento dos trabalhadores; pode ser entendido como um elemento da cultura que surge do confronto entre situações e a interação entre os vários intervenientes na organização” (p. 19)

As diversas dimensões da satisfação com a comunicação interna podem agir como um barómetro do funcionamento organizacional, e o conceito de satisfação com a comunicação pode ser uma ferramenta útil numa auditoria da comunicação organizacional. Os autores acrescentam que existe uma sequência causal, em que a comunicação é vista como uma variável

mediadora de resultados, tais como: -produtividade; - satisfação; - relações trabalho, e -gestão e lucro.

Na análise do tipo de comunicação interna, existe a necessidade de saber, entre outros, se: - os funcionários têm acesso à explicação dos objetivos organizacionais; - o que é esperado do seu desempenho profissional; - se existe ou não liberdade para fazer sugestões aos superiores; - se a forma de ter acesso a informações importantes é obtida através de media da preferência do utilizador final; - se existe facilidade em ter acesso a superiores; - em que grau o supervisor se esforça para compreender sentimentos e problemas dos subordinados; - qual o grau de abertura dos dirigentes ou gestores superiores e disposição a iniciar a comunicação.

De acordo com Downs e Hazen (1977), devem ser trabalhadas as seguintes dimensões, no inquérito de satisfação à comunicação interna:

2.1.1 Satisfação com o clima da comunicação

Os resultados obtidos por Downs e Hazen, (1977) detetaram que este fator foi responsável por 14% da variância original e 22% da variância explicada. Este factor reflete a satisfação com itens, tais como: - até que ponto, a comunicação na organização motiva e estimula os trabalhadores a cumprir os objetivos organizacionais e, - até que ponto as atitudes em relação à comunicação são percebidas como basicamente saudáveis. De particular importância, é o facto de a medida global de satisfação com a comunicação dentro da organização depender do fator: - satisfação com o clima da comunicação (Brochado, 2020; Downs & Hazen, 1977; King & Bryant, 2017). Este item de clima acabará por ser dividido em três fatores: - uma comunicação mais restrita ao fator climático; - o fator de feedback pessoal, - e um fator de tempo de comunicação. Relativamente a outros investigadores que contribuíram

para a compreensão desta dimensão destacam-se Dhone e Sarwoko (2022), e Verčič e Špoljarić (2020).

2.1.2. Satisfação com a comunicação com superiores

Na análise de satisfação com a comunicação com superiores, o fator foi responsável por 11,6% da variância original e 19,1% da variação explicada. Os itens carregados no fator incluem dimensões de comunicação com superiores hierárquicos. Três dos principais itens incluem: - até que ponto meu superior ouve e presta atenção quando falo, e - até que ponto o supervisor oferece orientação para resolver problemas relacionados com o trabalho. Gómez-González e Gallardo-Echenique (2023), e Schmidt et al (2024), também abordaram esta questão e destacaram a importância de uma comunicação eficaz entre líderes e seguidores, para a satisfação das pessoas no trabalho.

2.1.3. Satisfação com a integração organizacional

Os resultados da aplicação do questionário assinalaram que este fator representou 7,6% da variância original e 12,4% da variância explicada. Gira em torno da satisfação dos indivíduos com as informações que recebem sobre a organização e o ambiente imediato de trabalho. Em particular, os itens que carregam este fator são a obtenção de informações sobre políticas e planos departamentais, os requisitos do trabalho e as notícias sobre os funcionários ao serviço.

2.1.4. Satisfação com a qualidade dos meios

Os resultados da aplicação do questionário assinalaram que este fator foi responsável por 6,3% da variância original e 10,3% da variância explicada. Reflete o grau em que os colaboradores percebem que as principais formas de mídia da empresa funcionam de forma eficaz. A principal preocupação aqui é até que ponto as reuniões são bem organizadas, as

diretivas são bem escritas, as publicações organizacionais são úteis e a quantidade de comunicação na organização é adequada.

2.1.5. Satisfação com a comunicação horizontal e informal

Os itens deste fator representaram 5,6% da variância original e 9,2% da variância explicada. Este fator reflete itens relativos à comunicação horizontal e comunicação informal. Dado que a comunicação informal parece ser mais inclusiva do que a comunicação horizontal, isto parece sugerir que os trabalhadores tendem a pensar que a sua comunicação com os colegas de trabalho tem características da comunicação informal. Os itens que pesam sobre este fator incluem: - até que ponto os boatos estão ativos na organização; - até que ponto a comunicação horizontal é precisa e flui livremente, e - até que ponto a comunicação informal é precisa e flui livremente. Silva (2024) também aborda este fator, considerando que as conversas informais também servem para a coesão das equipas.

2.1.6. Satisfação com a perspectiva organizacional

Este fator representa 4,7% da variância original e 7,8% da variância explicada. Os itens carregados nesta dimensão refletem informações relativas ao funcionamento global da organização. Itens específicos refletem, por exemplo, se os funcionários recebem ou não informações sobre as ações do governo que afetam a organização, as mudanças na organização, a situação financeira da empresa e as políticas e objetivos organizacionais. Santos (2024) analisou esta dimensão na perspectiva dos *Call Center* relacionando-a com os fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores.

2.1.7. Satisfação com a comunicação com os subordinados

Este fator foi responsável por 4,1% da variância original e 6,8% da variância explicada. Concentra-se na comunicação ascendente e descendente com os colaboradores. Os itens refletem aspetos como: - até que ponto os subordinados respondem à comunicação descendente; - até que ponto se sentem responsáveis por iniciar a comunicação ascendente, e - até que ponto o gestor sente que tem uma sobrecarga de comunicação.

Adicionalmente, a análise crítica de Meintjes e Steyn (2006), ao questionário de Downs & Hazen (1977), reafirma a validade do questionário na investigação da comunicação interna, em qualquer tipo de organização.

Os processos comunicacionais internos também podem incluir a necessidade de negociação, mais ou menos, permanente (Barros, 2007) entre os participantes e estas interações podem registar maior ou menor nível de conflitualidade. Em todos os processos comunicacionais existem variáveis psicológicas, cognitivas e comportamentais (Cunha, 2000), que tanto podem contribuir para um bom ambiente de trabalho, como para a existência de um ambiente em que existe um grande nível de tensão entre os participantes, podendo dar origem a conflitos.

Apesar de sua validade consolidada, o modelo CSQ pode apresentar limitações no cenário atual de digitalização das comunicações internas. Como destaca Oliveira et al. (2023), os instrumentos clássicos de avaliação da satisfação comunicacional nem sempre consideram as especificidades dos canais digitais, como feedback assíncrono, emojis ou comunicação multimodal, o que pode afetar a precisão da avaliação em contextos tecnológicos contemporâneos.

2.2. Os conflitos no ambiente de trabalho

O conflito é uma parte saliente da vida organizacional. Nos dias de hoje, é praticamente ubíquo e assume formas diversificadas. Greves, disputas, queixas formais e litígios, incluindo os que são acompanhados de processos judiciais, são manifestações explícitas de conflitualidade. Menos visíveis, altercações entre colegas que redundam em dificuldades no trabalho conjunto e hostilidade, ou ainda, comportamentos de oposição a uma directiva da gestão, constituem exemplos que revelam outras faces do conflito nas organizações (Simões, 2015, p. 372).

As causas do conflito no ambiente de trabalho são diversas, pois tanto podem surgir por desconfiança entre as partes, percepção incorreta dos objetivos de cada uma (Dolamore, 2021), diferenças de personalidade, ou pela falta de confiança na capacidade de execução. Os conflitos podem estar ligados à tarefa (conteúdo do trabalho), ao relacionamento interpessoal (personalidade dos membros) ou aos processos de trabalho (forma como este é executado) (Ferreira, 2010). A existência de conflitos no local de trabalho não implica necessariamente consequências negativas para as equipas, desde que sejam orientados por discussões construtivas e na procura de soluções para os problemas complexos que se apresentam.

Cunha e Leitão (2016) definem conflito “como a interação de indivíduos interdependentes que percebem a existência de objetivos, desejos e valores opostos, que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização desses domínios” (p.80). O conflito é uma situação social, em que indivíduos ou grupos se esforçam por confrontar, bloquear ou desacreditar os objetivos da outra parte. A pessoa ou grupo que se considera atingido ou prejudicado ficará insatisfeita. O conflito organizacional ocorre quando existem ações ou atitudes que tornam incompatível a colaboração entre as partes (Atalho, 2016).

O conflito em contexto organizacional deve ser visto como um processo interativo que abrange incompatibilidades ou divergências acerca de aspetos relevantes para a organização, envolvendo indivíduos ou grupos. Gerir os conflitos nas organizações é, antes de mais, aceitar e gerir a diferença. Para lidar de modo eficaz com o conflito, os elementos responsáveis nas organizações necessitam ultrapassar o desconforto com que frequentemente encaram as diferenças entre as pessoas (Simões, 2015).

A literatura recente distingue o conflito funcional, que promove crescimento e inovação, do conflito disfuncional, que compromete o desempenho individual e coletivo (Almeida & Brito, 2023). O conflito funcional pode ser catalisador de mudanças positivas, quando bem mediado e inserido em culturas organizacionais que valorizam o debate construtivo. Já o disfuncional está associado à perda de confiança, clima tóxico e rotatividade, tornando urgente a adoção de estratégias formais de gestão de conflitos.

Se os conflitos não estiverem associados a tentativas de melhoria do desempenho profissional, podem ser negativos para a organização, uma vez que interferem com a motivação para o trabalho, causam mau estar psicológico e até uma tendência para uma maior taxa de absentismo.

Um conflito pode ocorrer quando uma das partes se considera prejudicada face à outra parte. A gestão eficaz do conflito exige uma análise cuidadosa dessa perceção, identificando como uma determinada linha de conduta pode ser interpretada como prejudicial por uma das partes envolvidas.

De acordo com a literatura existem diversos tipos de conflito. Para Spaho (2013) “os conflitos verticais são aqueles em que um chefe realiza constantemente interferência no trabalho do colaborador, retirando qualquer hipótese de iniciativa pessoal. Os conflitos horizontais

ocorrem entre funcionários do mesmo nível hierárquico. Esses conflitos podem surgir pelas mais diversas razões, tais como acesso a recursos, formas de executar tarefas, entre outras. Podem também surgir conflitos entre pessoa que executa uma função e a sua equipa de suporte dentro de um departamento ou organização” (p. 105).

Com a consolidação de modelos híbridos de trabalho, surgiram novas formas de conflito associadas à assimetria de acesso à informação e à distribuição desigual de visibilidade entre trabalhadores presenciais e remotos. Estudos como o de Martins & Silva (2022) demonstram que colaboradores remotos se sentem frequentemente marginalizados em processos decisórios, o que aumenta tensões e a percepção de injustiça organizacional.

A gestão de conflitos internos suscita que se escolham modelos de negociação (Carvalho 2020) adequados, de forma a evitar que o nível de conflitualidade escale para situações que comprometam o contrato social entre trabalhador e empresa, bem como o contrato normativo das relações laborais, atingindo níveis considerados prejudiciais à coesão organizacional e ao desempenho coletivo. Lewicki et al. (2020) abordam a necessidade de escolher estratégias para abordar os conflitos, para que estes não prejudiquem o desempenho da organização.

Os conflitos nas organizações podem ser de natureza interpessoal, ocorrendo entre duas pessoas se encontram em lados opostos, seja por questões emocionais, factuais ou ambas. Também podem ser intergrupais, quando envolvem conflitos entre dois grupos de pessoas, que fazem parte da mesma organização.

Os conflitos interpessoais podem resultar de falhas na comunicação interna, tanto na comunicação entre elementos da mesma equipa, ou seja, na comunicação horizontal, como na comunicação entre um colaborador e o seu chefe, ou outro superior hierárquico. Os conflitos

podem estar associados a situações em que o colaborador não sente que os seus objetivos profissionais estão a ser tidos em conta, face a outro colega. Outras causas incluem a perceção de que não pode contar com o chefe para questões relacionadas com o trabalho, a ambiguidade do chefe na forma como dá instruções ou até falhas no acesso à informação. No caso dos conflitos intergrupais dentro da empresa, os conflitos podem existir por existência de rivalidades internas, em termos de desempenho, por falhas de comunicação, ou até por existirem ambiguidades na adjudicação de tarefas, a cada grupo ou equipa de trabalho. O facto de duas equipas de trabalho partilharem recursos, ou até de exercerem atividades interdependentes, pode causar situações conflituais entre equipas, no caso de uma delas, se sentir prejudicada pela outra, por falhas de informação ou falta de rapidez da mesma.

Uma boa comunicação interna pode minimizar a existência de conflitos, quando se esclarece que, para além dos objetivos pessoais, existem objetivos para a organização. Nesse caso, a linguagem a ser utilizada deve ser clara e objetiva, desligada de questões de natureza emocional e utilizando vocabulário inerente ao desempenho da função. As ambiguidades no desempenho, a falta de clareza nas indicações de trabalho, e as perceções erradas, podem afetar a qualidade da comunicação e dar azo ao conflito.

Os líderes de equipa, exercem um papel importante na mediação de conflitos, se eles próprios usarem uma metodologia de trabalho, em que a comunicação seja clara, dada em tempo útil e posta à disposição de todas as partes interessadas em simultâneo. A inteligência emocional do líder (Kohlhoffer-Mizser, 2020), também exerce influência na mediação de conflitos, tendo em consideração a importância de valorizar a contribuição de todos colaboradores envolvidos, de ser capaz de comprometer os colaboradores com dinâmicas positivas e de demonstrar que reconhece a contribuição de todos. O feedback do líder é importante para que os colaboradores

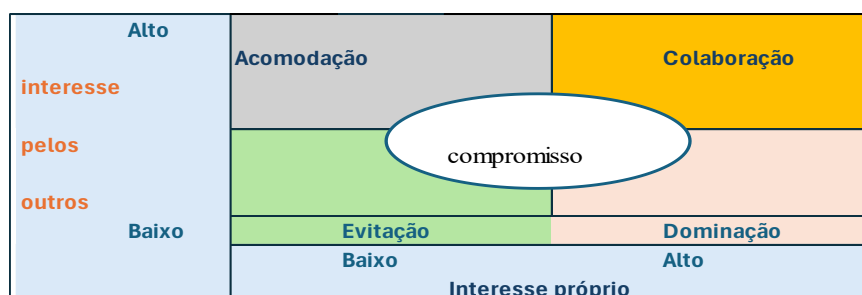
sintam que existe um processo de comunicação transparente, bidirecional e orientado para a resolução colaborativa dos conflitos.

A mediação organizacional é uma prática crescente em empresas que buscam tratar conflitos interpessoais de forma estruturada. Segundo Costa e Veríssimo (2023), a mediação não apenas reduz os efeitos negativos do conflito, como também fortalece as competências emocionais dos envolvidos e promove a cultura do diálogo. Esta abordagem é especialmente eficaz em contextos intergeracionais e multiculturais, onde os códigos de comunicação e os valores tendem a divergir.

A forma de gerir conflitos internos nas organizações, foi amplamente estudada por Rahim e Bonoma (1979) e influencia ainda hoje a investigação sobre gestão de conflitos. Estes investigadores consideram cinco estilos, a saber: - colaboração (alto interesse próprio e alto interesse pelos outros); - acomodação (baixo interesse próprio e alto interesse pelos outros); - dominação (alto interesse próprio e baixo interesse pelos outros); - evitamento (baixo interesse próprio e baixo interesse pelos outros); - compromisso (interesse intermédio próprio e pelos outros).

Figura 2

Modelo bidimensional de Rahim e Bonoma (1979)



Nota: Moreira et. al. 2003.

Este modelo deu lugar à criação de um instrumento de recolha de dados, designado por ROCI-II (“Rahim Organizational Conflict Inventory-II”), adaptado para português por Valente et al. (2017). A versão original pode ser consultada no ANEXO A.

O ROCI-II, é uma escala de avaliação dos estilos de gestão do conflito, nomeadamente: - integração, - anuência, - dominação, - evitação e - compromisso. A gestão de conflitos designa “o comportamento orientado para a intensificação, redução, e a resolução da tensão” (Valente et al., 2017)

2.2.1. Estilos de conflitos

Os estilos de gestão do conflito resultam de se considerar a influência conjunta da motivação para se alcançar de forma unilateral os próprios objetivos e a motivação para se alcançar os objetivos da outra parte. As dimensões apresentam duas pontuações extremas, ou seja, alto interesse e baixo interesse, ao serem combinadas, originando os cinco estilos de gestão de conflito (Cunha & Leitão, 2016; Rahim & Magner, 1995).

O estilo integração, ocorre quando existe preocupação em satisfazer os próprios interesses, assim como os da outra parte, recorrendo-se a soluções criativas, de modo a satisfazer todos os envolvidos, estando o indivíduo preocupado em colaborar para alcançar uma solução. O estilo anuência representa o estilo caracterizado por baixa preocupação com o próprio e grande preocupação com a outra parte, constatando-se tentativas de minimizar as diferenças, realçando objetivos comuns. O estilo dominação revela grande preocupação com o próprio e baixa preocupação com a outra parte. O estilo evitação é caracterizado por uma baixa preocupação com o próprio e também com a outra parte. A pessoa tende a retirar-se do conflito e evita lidar com o mesmo. O compromisso posiciona-se na interceção dos quatro estilos de gestão, e assinala uma tentativa de satisfazer, os interesses de ambas as partes. Os indivíduos

apresentam preocupações não extremadas e mutuamente acordadas, para alcançarem os objetivos (Rahim & Magner, 1995; Pina e Cunha et al., 2016). O modelo de Rahim e Bonoma (1979) aponta para a análise dos interesses em disputa numa situação de conflito e faz uma clara distinção entre atores que colocam os seus interesses pessoais acima de todos os outros ou que se interessam em escutar ativamente as percepções dos restantes intervenientes, acerca da questão que levou ao conflito. O modelo fornece, assim, uma base relevante para compreender a forma como diferentes abordagens e motivações podem influenciar a resolução de conflitos. Esse entendimento é especialmente útil ao considerarmos os conflitos intergeracionais, onde diferenças de valores, experiências e expectativas podem intensificar as divergências entre membros de diferentes faixas etárias dentro das organizações.

Outro fator cada vez mais relevante na geração de conflitos é o excesso de estímulos e informação no ambiente digital. Chamado de “*overload informacional*”, esse fenômeno está ligado à fadiga mental, erros operacionais e conflitos gerados por interpretações divergentes de mensagens mal estruturadas ou enviadas fora do horário de expediente (Rosa & Mendes, 2024). A gestão de conflitos no ambiente contemporâneo exige, portanto, um olhar atento tanto para as interações humanas quanto para o ecossistema tecnológico que as envolve.

2.3. Os conflitos intergeracionais

A abordagem a este tópico carece de um enquadramento inicial relativamente às diversas gerações que integram, atualmente, o mercado de trabalho, ou seja: - Baby Boomers; - Geração X; - Geração Y, e - Geração Z.

Os Baby Boomers são a geração que é composta por indivíduos nascidos entre 1945 e 1964, durante e/ou após a Segunda Guerra Mundial (Gursoy et al., 2008). A principal característica desta geração é valorizarem e viverem para o trabalho, sendo por isso considerados os primeiros “workaholics”. Os Baby Boomers são vistos como leais à organização (Brank, 2010) são considerados orgulhosos e egoístas por quererem ser os melhores nas tarefas e não conseguirem assumir quando erram (Brank, 2010). Não têm grandes competências nas tecnologias, muito devido a não terem crescido com estas. Esta geração pode ter a percepção de estar a ser vítima de preconceitos, no local de trabalho, pois a questão do Idadismo, pode interferir com a avaliação do seu desempenho. As pessoas desta geração valorizam a comunicação escrita tradicional e podem ter percepções erradas do conteúdo de mensagens com demasiado jargão técnico e estrangeirismos, onde domina a língua inglesa. O facto de terem experiência laboral extensa e terem subido na carreira com dedicação a empresas, pode resultar numa percepção de que as gerações posteriores são demasiado ambiciosas. Esta geração pode apresentar maior resistência à mudança, nas organizações, pois tem por vezes dificuldades em entender a necessidade de inovação constante, em contexto organizacional. Desde os Baby Boomers, até finais da década de oitenta, não era comum utilizar-se meios de comunicação, para além do telefone, do telex e dos avisos em murais na empresa. Esta geração procurava reconhecimento em termos profissionais e valorizava a meritocracia no trabalho. O significado do trabalho para cada uma das gerações, apresenta variações significativas. Enquanto os Baby Boomers aspiravam a permanecer numa organização e servir a empresa e os seus interesses e não apresentavam grande apetência pelo trabalho em equipa.

A Geração X é constituída, pelas pessoas nascidos entre 1965 e 1979 (Benitez-Marquez et. al., 2022). A experiência da época da recessão económica fez realçar e valorizar a segurança da sua carreira, criando um maior compromisso com a organização que valorizava as suas

competências e a produtividade. Esta geração necessita do reconhecimento para sentir satisfação com o trabalho e para obter melhores resultados (Bova & Kroth, 2001). Como sofreram uma profunda mudança na componente familiar, com o aumento dos divórcios, talvez isso explique a razão de serem muito individualistas e não gostarem de trabalhar em equipa (Bova & Kroth, 2001). As famílias monoparentais valorizam as empresas com horários flexíveis, tempo livre e que ofereçam serviços de apoio como, por exemplo, creches. Apreciam os elogios pelo desempenho no trabalho, e propõem desafios próprios para estabelecer formas diferentes de como fazer alguma coisa (Horta, 2010)

A Geração Y nasceu entre 1979 e 2000 (Silva, 2020). Cresceram com a grande expansão das novas tecnologias, sendo mais fácil a sua adaptação às várias tecnologias que, entretanto, vieram a ser integradas no mercado de trabalho (Parente, 2022). São indivíduos muito ambiciosos e empenhados, não têm medo do “turnover” voluntário e só permanecem numa organização se sentirem que estão realizados, e que são aceites e reconhecidos. Os indivíduos da Geração Y, desde muito novos que estão inseridos em atividades extracurriculares, realizam trabalhos de grupo na escola e praticam desportos coletivos e, portanto, valorizam o trabalho em equipa. As pessoas da Geração Y revelam maiores níveis de entreajuda com trabalhadores da mesma faixa etária, e quando sentem que são valorizados no trabalho, possuem boas relações com todos os colegas e, muitas vezes, tentam “agradar” os colegas mais velhos. Esta geração é vista como otimista, entusiasta, com maior desejo de aprendizagem e procura uma rápida ascensão financeira. Está a chegar a funções de topo mais rapidamente, tornando-se líderes de indivíduos que trabalham na empresa há mais anos, criando conflitos entre as gerações no seio das organizações. A geração Y é mais propensa à mudança de carreira porque procuram a satisfação pessoal (Damo & Silva, 2021). A Geração Y, os Millenials, ao chegarem ao mercado de trabalho com melhor preparação do que as anteriores gerações, apresentavam uma atitude

muito competitiva (Neves, 2016) e uma autoconfiança, que lhes permitia não se interessar pelo comprometimento organizacional (Neto & Cruz, 2017), e preferiam procurar as melhores condições de trabalho, em termos salariais e outras regalias.

A Geração Z são as pessoas nascidas em meados da década de 90 e início dos anos 2000. São pessoas que nasceram ligados ao mundo virtual, por interagirem muito facilmente com qualquer tecnologia (ex.: telemóveis, jogos, chats, etc.). Esta geração tem uma noção do mundo sem limites geográficos, criando ligações com qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo. Esta geração apresenta níveis de compromisso organizacional mais baixos, face a gerações anteriores e convivem com contratos a prazo, *outsourcing*, que lhes dá menos oportunidades de criarem laços emocionais com as organizações. Para esta geração a hierarquia não é valorizada, querem ter acesso imediato à informação sobre tecnologia, são criativos e ansiosos. O recurso a novas tecnologias permite também trabalhar a partir de qualquer parte do mundo, em regime freelancer, e nestas condições o comprometimento organizacional (Neto & Cruz, 2017) é cada vez menor. Mesmo para aqueles profissionais que partilham um espaço físico, no desempenho profissional, a coabitação entre colegas com contrato sem termo e os colegas com contratos a prazo e que integram uma equipa de trabalho, podem ser motivo para conflitos (Luz, Pupo, & Lara, 2022) e tensões no local de trabalho.

Estudos empíricos recentes demonstram como a divergência de valores entre gerações tem gerado tensões comunicacionais no ambiente de trabalho. Por exemplo, Ferreira e Costa (2023), em um estudo de caso com uma empresa de tecnologia em Lisboa, observaram que a ausência de canais informais eficazes levou a mal-entendidos frequentes entre colaboradores da Geração Z e supervisores da Geração X, dificultando a resolução de problemas operacionais e ampliando a rotatividade entre os mais jovens.

Tanto os Baby Boomers como a Geração X, apresentam características de maior formalidade nas operações profissionais, já as pessoas da geração Y podem ser multitarefas e preferir soluções rápidas.

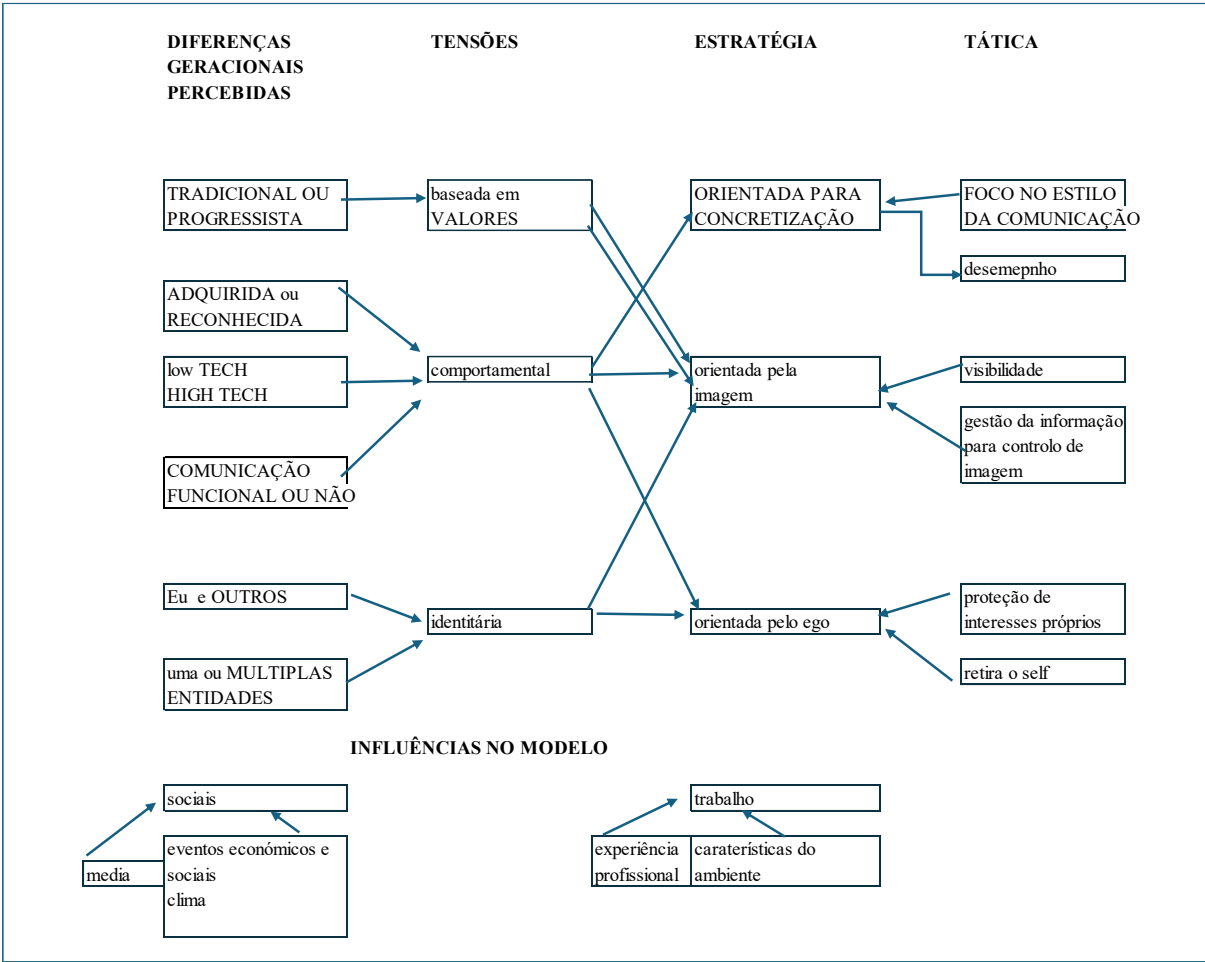
Posto isto, de acordo com Urick et. al. (2017) as tensões entre gerações podem ter origem em diferenças de valores, de comportamentos e de identidade social. Estas diferenças podem manifestar-se quando são percebidas diferenças entre a orientação para o desempenho, a orientação para a imagem ou apenas para o ego. O sentido de pertença é essencial ao ser humano, e cada geração analisa as situações de acordo com uma visão do “Nós” e dos “Outros”. As diferenças percebidas de uns grupos face aos outros, quando ocorrem em locais de trabalho, podem enviesar atitudes e dar lugar a conflitos.

A análise da conflitualidade no trabalho, analisada do ponto de vista de diferentes gerações, implica que se conheçam as diferenças comportamentais de cada geração, face ao trabalho (Porto & Pilati, 2010) pois o significado da carreira para cada uma delas é distinto e as atitudes perante situações de conflito laboral também são diferentes. De qualquer forma, é sempre necessário que se conheçam as situações que provocam conflitos, para se construir a possibilidade de os resolver. Os conflitos ligeiros podem ser importantes nas organizações, quando se trata de discutir soluções para o trabalho, todavia, conflitos profundos podem ser prejudiciais à produtividade da empresa e ao seu desempenho total.

Os conflitos intergeracionais no ambiente familiar e aqueles surgidos no ambiente de trabalho, devem ser analisados de forma distinta. No ambiente de trabalho é necessário verificar as motivações das diferentes gerações, as atitudes perante o trabalho e a forma como são capazes ou não de interpretar a cultura organizacional (Bizarro, 2021).

Cada projeto empresarial apresenta características distintas, em termos de objetivos, missão e valores, e o ambiente de trabalho será mais saudável se existir uma identificação entre a cultura da empresa e os valores do trabalhador.

Figura 3
Modelo de análise de tensões intergeracionais



Nota: Urick et. al. (2017)

A análise de Urick et. al. (2017) remete para a análise das tensões intergeracionais baseadas em valores, em comportamentos ou em identidade social. As gerações mais novas não valorizam o estatuto social, da mesma forma que os mais velhos e, para estes últimos, os

comportamentos das gerações mais novas parecem menos respeitosos. Outra questão igualmente relevante é que as gerações mais velhas acham que tiveram de trabalhar mais para aceder à posse de bens materiais, e que os mais novos acham que têm direitos sem necessidade de se esforçarem.

Em termos comportamentais, os colaboradores das Gerações Baby Boomers e X, tendem a cuidar mais da sua imagem no trabalho, enquanto as Gerações Y e Z, tendem a ser mais informais.

As estratégias de comunicação (Barros, 2007) podem também apresentar estilos diferentes, já que os mais velhos, acabam por começar a utilizar um novo modelo de vocabulário coloquial, pois acreditam que esta adequação, permite uma melhor qualidade na comunicação com os mais novos.

No que se refere à distinção / diferenciação entre “cada um” e os “outros”, Urick et. al. (2017) realçam a diferença pessoas idiocêntricas, que valorizam a orientação para objetivos, a valorização dos seus pontos de vista, a inclinação para a satisfação das suas necessidades pessoais, e os allocêntricos, que valorizam crenças partilhadas e tendem a perceber-se como um entre iguais, prestando atenção aos outros.

Estudos recentes mostram que as categorizações sociais dentro das organizações nem sempre ocorrem de forma explícita. Muitas vezes, o simples fato de pertencer a uma geração diferente ativa processos inconscientes de diferenciação, o que pode influenciar avaliações de desempenho, preferências de liderança e formação de subgrupos (Silva & Pimenta, 2023). Esse processo, conhecido como viés geracional implícito, reforça as fronteiras entre grupos etários, mesmo quando as políticas organizacionais promovem inclusão.

Os recursos humanos das empresas podem ou não seguir estereótipos (Marques, et al, 2006) quanto à faixa etária dos trabalhadores, sendo que os mais comuns são que os trabalhadores mais velhos, são mais leais, mas têm menos capacidade para acompanhar mudanças estratégicas na empresa e menos apetência para usar tecnologia, enquanto os trabalhadores mais jovens se adaptam mais facilmente a mudanças bruscas nos processos de trabalho, todavia não atingem o mesmo nível de dedicação à empresa, que encontramos nos trabalhadores mais velhos.

2.3.1. Teoria da Identidade Social

A Teoria da Identidade Social explica que as pessoas tendem a proceder a classificações, mesmo que involuntárias, com base nas semelhanças e diferenças, entre elas próprias e aqueles que os rodeiam, em ambientes de trabalho ou outros (Tajfel & Turner, 1985).

As diferentes gerações têm valores de referência, nomeadamente sobre o significado da carreira, bem como sobre o impacto da carreira na vida familiar. As diferentes formas de valorizar o sucesso profissional, as relações profissionais, a importância da vida familiar, podem causar conflitos entre gerações e percepções muito diversificadas sobre a importância das relações entre colegas de trabalho, uma vez que os processos de identificação de prioridades, podem ser muito diferentes (Fialho et. al., 2013).

As estratégias de diferenciação e semelhança destinam-se a preencher necessidades humanas básicas, como o sentido de pertença. A diversidade tanto pode ser de nível superficial (como idade) e ou de nível profundo (diferenças em valores, e atitudes). Embora a diversidade ao nível da superfície conduza a conflitos nas fases iniciais do ciclo de vida de um grupo ou equipa de trabalho, e a influência é reduzida à medida que a diversidade se torna mais importante com o tempo. A idade, como característica visível, é uma base para a socialização

e para além desta os conflitos podem surgir por surgirem valores diferentes (diversidade de nível profundo). Além da idade cronológica, a literatura atual destaca o papel da identidade profissional subjetiva, que engloba elementos como motivação, abertura à mudança e flexibilidade cognitiva (Costa & Barreto, 2023). Assim, dois colaboradores com a mesma idade podem apresentar comportamentos organizacionais radicalmente diferentes, a depender da forma como se percebem e são percebidos no contexto social da empresa.

Os grupos geracionais consideram as outras gerações como externas, já que não partilham memórias e convenções sociais (Urlick, 2014). Esta forma cognitiva pretende conseguir inclusão e diferenciação, já que uma das necessidades humanas básicas, é o sentido de pertença a um conjunto/grupo, face a realidades que lhes são estranhas. Nos ambientes de trabalho existem preconceitos latentes, que tornam as relações entre grupos complexas e potenciadoras de conflitos (Carneiro, 2022; Giles et al., 2008).

A distribuição etária dos colaboradores da empresa, pode apresentar maior ou menor dispersão e as questões identitárias podem potenciar conflitos. Investigadores como Ilgen et al. (2005) assinalam diversidades superficiais (idade) e diversidades profundas como as diferenças de valores, de pensamentos e de atitudes. No caso de existir uma diversidade superficial quando se formam equipas de trabalho, podem surgir pequenos conflitos, mas se forem de natureza profunda, poderão evoluir para situações mais complexas (Twenge et al., 2010) que podem ser muito difíceis de gerir. A tentativa de resolução de conflitos intergeracionais (Grubb, 2016), pode necessitar de exigir que se criem condições para maior conhecimento sobre a sensibilidade dos grupos etários, nomeadamente quando a diversidade é muito vincada. Neste caso será necessário alertar as pessoas, para se fixarem nos objetivos dos projetos e não interpretarem diferenças de opinião, como ataques pessoais.

Os estereótipos ligados ao conceito de geração são construídos socialmente, e na prática referem pessoas que partilham referências culturais ao longo da vida (hábitos sociais, moda, atitudes). Quando pessoas de diferentes gerações necessitam comunicar com assiduidade, devem refletir sobre contextos de desenvolvimento pessoal, que podem manifestar-se em termos de modelos de comportamento no trabalho, linguagem formal, preferências pessoais.

No que respeita à caracterização das diferentes gerações, no que respeita às suas crenças e atitudes, no mercado de trabalho, a investigação indica que para além da idade cronológica, é importante considerar outros conceitos (Lagacé et al., 2019). A idade subjetiva, por exemplo, tem em consideração um vasto número de variáveis, tais como, o bem-estar físico e mental, a capacidade aceitar a mudança, a curiosidade intelectual e um tipo de personalidade otimista. Neste sentido, para além dos estereótipos acerca das competências dos colaboradores, é necessário analisar motivações e atitudes, independentemente da idade ou do género. Na atualidade verificamos que existe variedade de investigação sobre os comportamentos, que ultrapassam as questões binárias de género, assim como estudos sobre a evolução do papel das mulheres no mercado de trabalho.

Os seres humanos são seres sociais e as formas de conviverem em sociedade, são determinadas por diferentes tipos de interações, a nível pessoal, social e nas relações de trabalho (Castells, 2005). A comunicação é essencial nos seres humanos, tanto no que se refere a desenvolvimento pessoal, como pela capacidade de criar grupos, que partilham opiniões, atitudes, valores e cultura (Santos et al., 2018). Para além dos processos comunicacionais em geral (verbais e não verbais) o estudo dos processos e fluxos de comunicação interna, dentro das organizações, levanta questões relacionadas com as perceções dos participantes, envolvidos no processo de comunicação. Para todos os colaboradores que trabalham em uma organização, existe necessidade de trocar informação, relacionada aos processos de trabalho.

Um estudo de caso realizado por Almeida et al. (2022) em uma empresa multinacional demonstrou que, durante um processo de reestruturação digital, as tensões intergeracionais aumentaram significativamente. A identificação com o grupo geracional influenciou a adesão às novas ferramentas tecnológicas, levando os colaboradores mais jovens a formarem redes informais de suporte excluindo, mesmo que involuntariamente, os mais velhos. Isso gerou sentimentos de isolamento e baixa autoestima em trabalhadores da Geração X, agravando os conflitos organizacionais.

Complementarmente, a Teoria do Enquadramento (*Framing Theory*), de Goffman (1974), pode oferecer insights relevantes ao mostrar como a forma de apresentação da mensagem (o frame) influencia a interpretação dos interlocutores. Assim, além das diferenças identitárias, o enquadramento da comunicação – por exemplo, diretiva vs. colaborativa – pode mediar a forma como as mensagens são recebidas por diferentes gerações, intensificando ou atenuando conflitos. Igualmente a Teoria de Atribuição (Heider, 1958) ajuda a entender como os colaboradores interpretam o comportamento alheio com base em suposições sobre motivações e intenções. Em contextos de diversidade geracional, erros de atribuição são comuns, como interpretar a hesitação de um Baby Boomer como resistência à mudança, quando pode se tratar apenas de cautela estratégica. Essas atribuições equivocadas intensificam o distanciamento entre grupos e dificultam a colaboração.

2.4. Breve integração teórica e formulação das hipóteses:

A revisão da literatura demonstra que a comunicação interna exerce uma função estratégica na administração organizacional, afetando a coesão, a eficiência dos processos de trabalho e a redução de conflitos no ambiente de trabalho (FitzPatrick et al., 2014). A eficácia

da comunicação interna não se restringe apenas à difusão de informações, mas abarca a clareza, a acessibilidade das mensagens e a adequação dos meios de comunicação às necessidades dos colaboradores (Clampitt, 1981; Proctor & Doukakis, 2003). Processos comunicacionais eficientes favorecem a diminuição de ambiguidades, incentivam a compreensão recíproca e criam um contexto mais cooperativo, o que é fundamental para a gestão de conflitos entre diferentes gerações.

Entretanto, a maneira através da qual a comunicação interna é percebida não apresenta uniformidade e pode diferir consideravelmente entre distintas gerações (Urlick et al., 2017). Essas variações evidenciam distinções nos valores, vivências e preferências comunicacionais, que são moldadas pelo contexto sociocultural e pelas mudanças tecnológicas (Luz et al., 2022). A investigação aponta que diferentes gerações adotam estilos distintos de interação e de comunicação no ambiente de trabalho, o que pode influenciar a maneira como percebem a eficácia da comunicação organizacional (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018). Se, por um lado, os Baby Boomers tendem a valorizar uma comunicação formal e organizada, as gerações mais novas, como a Geração Z, dão preferência aos meios digitais, mais imediatos e interativos. Essas diferenças podem afetar a forma como os colaboradores percebem a comunicação interna e, como essa percepção, impacta a gestão e a experiência dos conflitos intergeracionais no ambiente organizacional. Assim, formula-se a primeira hipótese:

H1: A percepção da qualidade da comunicação interna difere entre gerações.

A literatura sugere que a maneira como os colaboradores percebem a comunicação interna pode impactar a percepção acerca da frequência dos conflitos intergeracionais. Uma comunicação interna transparente e disponível, pode ajudar a diminuir interpretações equivocadas, atenuar tensões e reforçar a cooperação entre diversas gerações (Raina &

Roebuck, 2016). Numa outra perspectiva, interpretações desfavoráveis da comunicação interna, podem estar ligadas a deficiências na comunicação que podem agravar discrepâncias e ocasionar mal-entendidos (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018).

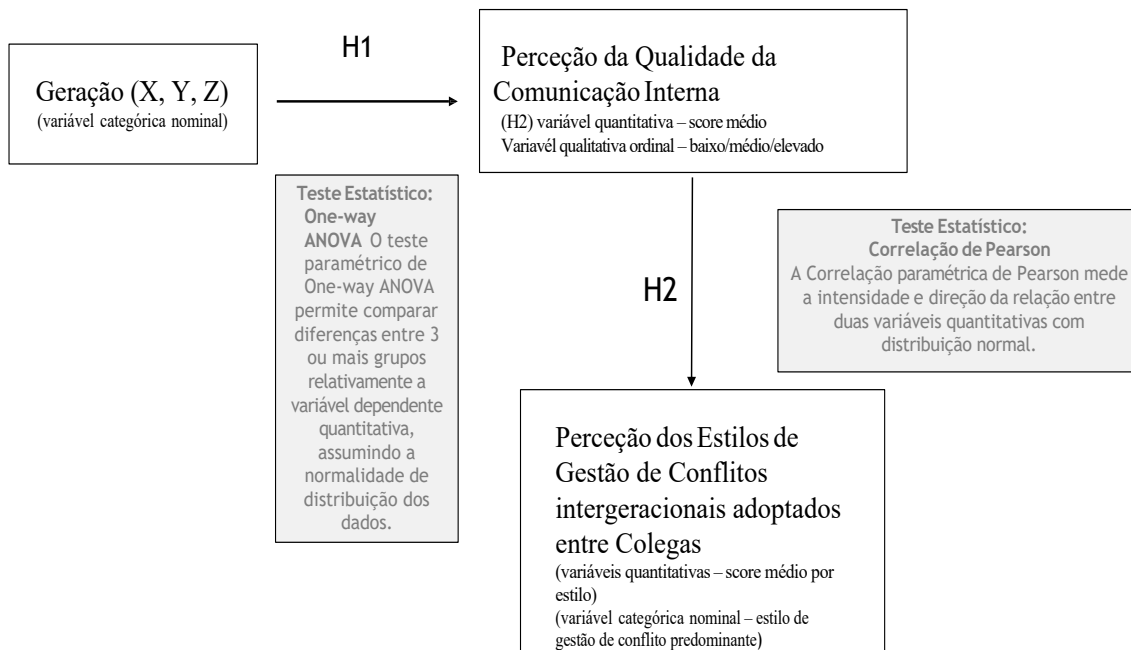
A literatura sugere que a comunicação interna pode ter um efeito nos estilos de gestão de conflitos adotados pelos colaboradores. O modelo de Rahim e Bonoma (1979) identifica cinco estilos de gestão de conflitos: integração, compromisso, anuência, dominação e evitação. A investigação descobriu que ambientes onde a comunicação interna é percebida como transparente e eficaz, tendem a favorecer estratégias colaborativas de gestão de conflitos, como a integração e o compromisso. Em contrapartida, quando a comunicação interna é percebida como deficiente ou ambígua, os colaboradores podem recorrer a estilos mais defensivos, como a evitação ou a dominação (Rahim, 1983; Carneiro, 2022).

Dessa forma, propõe-se a segunda hipótese:

H2: A percepção da qualidade da comunicação interna está associada aos estilos de gestão de conflitos intergeracionais adotados entre colegas.

A presente investigação procura, assim, explorar a interseção entre comunicação interna, percepção da frequência dos conflitos intergeracionais e estilos de gestão desses conflitos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas intergeracionais no contexto organizacional.

2.4.1. Modelo Conceptual de Investigação



Nota. Elaboração própria com base em Rahim e Bonoma (1979) e Downs e Hazen (1977).

CAPÍTULO III

Metodologia

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos que sustentaram a realização do presente estudo, com o objetivo de garantir o rigor científico e a fiabilidade dos resultados obtidos. A investigação teve como foco a análise da influência da comunicação interna na gestão de conflitos entre equipas multigeracionais, fenómeno cada vez mais relevante nas dinâmicas organizacionais contemporâneas. Embora vários estudos apontem a comunicação como mediadora da gestão de conflitos, outros autores (Carneiro, 2022) questionam a eficácia em ambientes de alta rotatividade geracional.

Optou-se por uma abordagem quantitativa, de natureza exploratória e correlacional, dado que esta se revelou mais adequada à análise das percepções dos colaboradores relativamente à qualidade da comunicação interna e à forma como experienciaram e geriram os conflitos intergeracionais. Este tipo de abordagem permitiu recolher e interpretar dados mensuráveis, facilitando a identificação de padrões e a verificação de associações estatisticamente relevantes entre as variáveis em estudo.

A escolha por uma metodologia quantitativa também se justificou pela possibilidade de aplicar instrumentos padronizados, com validade e fiabilidade previamente estabelecidas, permitindo assim generalizar os resultados a contextos organizacionais semelhantes. Os dados foram recolhidos por meio de inquéritos por questionário, que se constituíram como ferramentas eficazes para estudos em larga escala, especialmente em ambientes laborais, dada a sua objetividade e capacidade de tratamento estatístico.

O processo metodológico foi estruturado de forma a dar resposta à questão de investigação central e aos objetivos específicos definidos na etapa teórica, os quais envolveram a análise da percepção da comunicação interna, a frequência de conflitos intergeracionais, bem como os estilos de gestão de conflitos adotados pelos colaboradores.

3.1. Tipo de Estudo

O presente estudo enquadrou-se numa abordagem quantitativa, de natureza exploratória e correlacional. A escolha por esta tipologia justificou-se pela necessidade de compreender, de forma sistemática, como os colaboradores percecionam a qualidade da comunicação interna e

a forma como experienciaram e geriram os conflitos intergeracionais nos seus contextos organizacionais.

A natureza exploratória do estudo foi particularmente relevante, uma vez que o fenómeno em análise — a relação entre comunicação interna e gestão de conflitos entre pares em equipas multigeracionais — tem sido ainda pouco investigado em profundidade, especialmente no contexto organizacional português e moçambicano. Neste sentido, pretendeu-se identificar dimensões, padrões e tendências que permitissem gerar hipóteses para estudos futuros mais aprofundados.

Por sua vez, o carácter correlacional da investigação possibilitou a análise de associações estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, nomeadamente entre a perceção da qualidade da comunicação interna e os estilos de gestão de conflitos adotados pelos colaboradores de diferentes gerações. Esta análise permitiu inferir, com base em dados empíricos, como estas variáveis se inter-relacionaram no contexto laboral multigeracional.

A opção pela abordagem quantitativa permitiu ainda a aplicação de instrumentos de medida validados, o que garantiu a comparabilidade dos dados e a robustez dos resultados. Esta estratégia metodológica revelou-se, assim, essencial para a produção de conhecimento fiável, contribuindo para o avanço da investigação no domínio da comunicação organizacional e da gestão de conflitos.

3.2. População em Estudo e Constituição da Amostra

A população em estudo foi composta por colaboradores inseridos em organizações pertencentes a diferentes sectores de atividade, localizadas em Portugal e Moçambique. A

seleção desta população visou garantir a presença efetiva de diferentes gerações no ambiente organizacional, fator crucial para a análise da influência da comunicação interna na gestão de conflitos entre colegas de distintas faixas etárias.

A amostra foi de tipo não probabilístico por conveniência, devido à facilidade de acesso aos participantes e à viabilidade operacional da recolha de dados em contexto real de trabalho. Recomenda-se que investigações futuras utilizem amostragem probabilística para ampliar a validade externa dos resultados.

A amostra integrou participantes pertencentes a três gerações organizacionais ativas:

- Geração X (nascidos entre 1965 e 1980),
- Geração Y ou Millennials (1981–1996),
- Geração Z (a partir de 1997).

A Geração Baby Boomer (nascidos antes de 1965) foi excluída da análise estatística por não apresentar um número de participantes suficiente para garantir a robustez das inferências. Esta decisão teve como objetivo assegurar a validade estatística das comparações intergeracionais, evitando enviesamentos decorrentes de tamanhos amostrais insuficientes.

A diversidade geracional foi confirmada através da recolha de dados sociodemográficos, os quais permitiram agrupar os participantes conforme a tipologia geracional definida por Parry e Urwin (2011). Esta segmentação foi essencial para a análise das diferenças na perceção da comunicação interna e nos estilos de gestão de conflitos, assegurando consistência analítica ao longo do estudo.

3.3. Instrumentos

Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)

Para a avaliação da percepção da qualidade da comunicação interna, foi utilizado o Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), originalmente desenvolvido por Downs e Hazen (1977). Este instrumento tem sido amplamente validado em diferentes contextos organizacionais e culturais, incluindo o português, sendo reconhecido pela sua robustez teórica e fiabilidade estatística.

A versão utilizada neste estudo foi a adaptação portuguesa realizada por Brochado (2020), que demonstrou consistência interna elevada, com coeficientes de fiabilidade (alfa de Cronbach) superiores a 0,80 nas várias subescalas. Esta adaptação revelou-se adequada ao contexto organizacional nacional, respeitando a sensibilidade cultural e o vocabulário utilizado em ambientes corporativos portugueses.

Este instrumento é amplamente validado e avalia a satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, tendo sido aplicado em diversos contextos organizacionais (Clampitt & Downs, 1993; Gray & Laidlaw, 2004; Neto & Cruz, 2017). O CSQ é composto por oito dimensões, totalizando 46 itens, organizados nas seguintes categorias: clima da comunicação, comunicação com a chefia, integração organizacional, qualidade dos meios de comunicação, comunicação horizontal e informal, perspetiva organizacional geral, feedback pessoal e comunicação com subordinados. No entanto, para simplificação e adaptação ao contexto específico deste estudo, o número de itens será reduzido, mantendo-se os principais aspetos de cada dimensão. O CSQ avalia a satisfação dos colaboradores em relação a oito dimensões fundamentais da comunicação interna:

Os participantes responderam com base numa escala de Likert de 5 pontos, variando de “1 – muito insatisfeito” a “5 – muito satisfeito”. Esta escala permitiu captar com precisão o grau de satisfação dos colaboradores em relação a diferentes aspetos da comunicação organizacional.

O recurso ao CSQ revelou-se particularmente adequado, uma vez que permitiu analisar a forma como os diferentes grupos geracionais percecionaram os processos de comunicação interna, possibilitando correlações estatísticas com os estilos de gestão de conflitos observados.

Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II)

Para a análise dos estilos de gestão de conflitos interpessoais, foi utilizado o Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II), desenvolvido por Rahim (1983) com base no modelo bidimensional de estilos de conflito proposto por Rahim e Bonoma (1979). Este modelo parte da combinação entre dois eixos: a preocupação do indivíduo consigo próprio e a preocupação com os outros, originando cinco estilos distintos de gestão do conflito.

Os estilos avaliados pelo ROCI-II são:

- Colaboração – elevado interesse próprio e elevado interesse pelo outro;
- Compromisso – interesse moderado por ambas as partes;
- Acomodação – baixo interesse próprio e elevado interesse pelo outro;
- Dominação – elevado interesse próprio e baixo interesse pelo outro;
- Evitação – baixo interesse por ambos os lados.

A versão utilizada neste estudo corresponde à forma C do ROCI-II, que avalia os estilos de gestão de conflitos entre pares (colegas de trabalho), sendo a mais apropriada à investigação da dinâmica intergeracional no seio das equipas. Esta forma foi seleccionada por estar

diretamente alinhada com o objetivo do estudo, centrado nas interações horizontais entre colaboradores de diferentes gerações, tendo sido validada para a população portuguesa por Cunha et al. (2003). Este modelo avalia os estilos de gestão de conflitos com base em duas dimensões: o interesse próprio e o interesse pelo outro. A versão utilizada neste estudo manteve a estrutura original de 28 itens, organizados pelas cinco subescalas correspondentes aos estilos de conflito. A resposta foi dada com base numa escala de Likert de 5 pontos, variando de “1 – discordo totalmente” a “5 – concordo totalmente”, pontuações mais elevadas em determinado conjunto de itens refletem a predominância do estilo correspondente. O instrumento apresenta um alfa de Cronbach de 0,81, o que indica um elevado nível de fiabilidade (Cunha & Silva, 2010).

O uso do ROCI-II possibilitou a análise de como os estilos de gestão de conflitos variam entre gerações, contribuindo para uma compreensão mais profunda das estratégias utilizadas pelos colaboradores na resolução de tensões organizacionais.

3.4. Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados decorreu num único momento temporal, seguindo um desenho transversal e observacional. A estratégia adotada visou garantir a acessibilidade aos participantes, assegurando simultaneamente a validade dos dados recolhidos.

O questionário foi aplicado de forma digital, por meio de um formulário online, facilitando o acesso dos participantes e a uniformização da recolha de dados. Os itens do questionário aplicado estão listados na Tabela C1, no Anexo C.

Antes do início da aplicação oficial, foi realizado um pré-teste do questionário junto de três participantes voluntários, com perfis representativos da população-alvo do estudo. O objetivo foi verificar a clareza das instruções, a compreensibilidade dos itens e a adequação do tempo de preenchimento. Com base nos resultados obtidos, não foram necessárias alterações substanciais, uma vez que os participantes indicaram facilidade na interpretação dos itens e fluidez no processo de resposta, validando a estrutura e linguagem do questionário.

Posteriormente, os participantes da amostra principal foram contactados através de plataformas digitais, contactos pessoais e redes profissionais, mediante autorização prévia, quando aplicável. A divulgação do estudo incluiu uma breve explicação dos seus objetivos, bem como a disponibilização do *link* e *QR code* para preenchimento do questionário online, construído na plataforma Google Forms. Esta modalidade permitiu alargar o alcance da amostra, bem como garantir a praticidade e confidencialidade no preenchimento.

Antes do início do questionário, foi apresentado aos participantes um termo de consentimento informado, conforme os princípios da ética em investigação científica. Nele, esclareceu-se que a participação era voluntária, anónima e confidencial, e que os dados recolhidos seriam utilizados exclusivamente para fins académicos. Apenas os participantes que assinalaram o seu consentimento puderam prosseguir para a resposta ao questionário.

O formulário incluiu três secções principais:

1. Dados sociodemográficos – idade, género, setor de atividade, tempo de experiência na organização e classificação geracional;
2. Perceção da comunicação interna – avaliação através do Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ);

3. Estilos de gestão de conflitos – avaliação com base na forma C do Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II).

O tempo médio estimado para o preenchimento foi de aproximadamente 15 a 20 minutos, e a plataforma permitiu o registo automático e seguro dos dados, os quais foram posteriormente exportados para análise no software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 29.0, onde foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, permitindo assim a análise detalhada das variáveis em estudo.

A aplicação combinada destes dois instrumentos permitirá realizar uma análise robusta da influência da comunicação interna na gestão de conflitos, nomeadamente entre equipas multigeracionais, fornecendo insights relevantes para a formulação de estratégias organizacionais mais inclusivas.

3.5. Procedimentos de Análise Estatística

A análise dos dados recolhidos foi realizada utilizando o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 29.0, conforme referido anteriormente, de acordo com as boas práticas metodológicas em investigação quantitativa (Pallant, 2010).

Para a verificação das hipóteses do estudo, adotaram-se os seguintes procedimentos estatísticos:

- **Hipótese 1:** Para comparar a perceção da qualidade da comunicação interna entre diferentes gerações, foi utilizado o teste paramétrico **One-Way ANOVA**. Esta escolha fundamentou-se no facto da variável dependente ser de tipo quantitativo e

da necessidade de comparar três amostras independentes (Geração X, Y e Z). A normalidade da distribuição foi previamente confirmada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov (para $N > 50$) e a homogeneidade das variâncias pelo teste de Levene (Field, 2013; Marôco, 2018).

- **Hipótese 2:** Para investigar a relação entre a percepção da qualidade da comunicação interna e os estilos de gestão de conflitos intergeracionais adotados entre colegas, utilizou-se a **correlação de Pearson**. Esta decisão baseou-se no facto de as variáveis serem quantitativas e apresentarem distribuição aproximadamente normal. A análise da normalidade foi feita através do teste de Kolmogorov-Smirnov, bem como pela observação dos coeficientes de assimetria e curtose, considerados aceitáveis ($-3 < \text{Skewness} < 3$; $-8 < \text{Kurtosis} < 8$) conforme recomendação de Kline (2010). Também foram feitos testes complementares para avaliar a associação entre categorias de variáveis qualitativas, utilizou-se o **teste exato de Fisher-Freeman-Halton**.

A consistência interna dos instrumentos de medida (Communication Satisfaction Questionnaire e Rahim Organizational Conflict Inventory II) foi avaliada através do cálculo do **Alpha de Cronbach**. Um coeficiente superior a 0,70 foi considerado indicativo de boa consistência interna, conforme as diretrizes metodológicas de George e Mallery (2016).

A utilização de testes paramétricos foi sustentada pelo Teorema do Limite Central (TLC), dado que a amostra disponível era superior a 30 participantes (Field, 2013). Isto garantiu a validade das inferências estatísticas mesmo na presença de pequenos desvios à normalidade.

Estes procedimentos asseguraram o rigor científico da análise, a robustez das inferências estatísticas e a credibilidade dos resultados apresentados.

CAPÍTULO IV

Apresentação da Análise de dados e Resultados

4.1. Dados sociodemográficos

Responderam inicialmente ao questionário 133 participantes. No entanto, dado que somente se verificou a adesão de 4 respondentes da geração *Babyboomers* (mais de 60 anos), face ao desequilíbrio da dimensão amostral por gerações, tomou-se a decisão de não incluir estes e a geração *Babyboomers* no estudo. Foi ainda eliminado um respondente da geração Y (29-44 anos) por ausência de resposta a 8 das 37 questões do CSQ e resposta indiscriminada de 5 a todas as questões do ROCI II. Decorrente a amostra de estudo ficou composta por 128 respondentes, sendo 39,8% da geração Z, 41,4% da geração Y e 18,8% da geração X. Era do interesse do estudo dispor de uma amostra de pelo menos 50 respondentes por geração, mas tal não foi alcançado com a geração X, ao que ficou representada no estudo por somente 24 casos.

Em termos de género, a amostra ficou assim composta por 58,6% de casos do género feminino e 41,4% do género masculino. Em termos de habilitações, a maioria de 67,2% dos respondentes têm habilitações de nível superior, sendo a mais frequente e apresentada por cerca de metade da amostra, a licenciatura (51,6%), seguida do mestrado (14,8%) e do Doutoramento (0,8%). Um total de 32,8% apresenta habilitações ao nível do ensino secundário. A maioria de 86,7% trabalha em Portugal, trabalhando 13,3% em Moçambique.

A amostra é caracterizada por 73,4% de respondentes com reduzida antiguidade na empresa onde trabalham, com cerca de metade a trabalhar entre 1 a 3 anos na atual empresa (49,2%) e 24,2% há menos de 1 ano. Têm-se depois 8,6% dos respondentes que trabalham na empresa entre 4 a 6 anos, 4,7% entre 7 a 10 anos e 13,3% há mais de 10 anos. No que se refere

ao tipo de vínculo ou contrato com a empresa, têm-se um total de 42,2% dos respondentes com estabilidade contratual, através de vínculo indeterminado/sem termo/efetividade. Os restantes 57,8% não apresentam vínculo de efetividade com a empresa, tendo 27,3% contratos a termo certo, 24,2% encontra-se na situação de trabalho temporário, 3,1% em prestação de serviços, 2,3% a tempo parcial e 0,8% em situação de estágio (Tabela 1)

Tabela 1

Caraterização sociodemográfica da amostra (N=128)

Caraterística	Categoria	n	%
Género	Feminino	75	58,6
	Masculino	53	41,4
Geração	Z (18-28 anos)	51	39,8
	Y (29-44 anos)	53	41,4
	X (45-60 anos)	24	18,8
Habilitações literárias	Ensino Secundário	42	32,8
	Ensino Superior	86	67,2
	Licenciatura	66	51,6
	Mestrado	19	14,8
	Doutoramento	1	0,8
País onde trabalha	Portugal	111	86,7
	Moçambique	17	13,3
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano	31	24,2
	1-3 anos	63	49,2
	4-6 anos	11	8,6
	7-10 anos	6	4,7
	Mais de 10 anos	17	13,3
Tipo de contrato	Estágio	1	0,8
	Trabalho temporário	31	24,2
	Trabalho a tempo parcial	3	2,3
	Prestação de serviços	4	3,1
	Termo certo	35	27,3
	Sem termo	54	42,2

Nota: Dados da pesquisa (2025)

4.2. Hipótese 1:

A percepção da qualidade da comunicação interna difere entre gerações.

A dimensão qualidade da comunicação interna apresenta distribuição normal em cada um dos grupos etários, nomeadamente no dos 18-28 anos ($KS_{(51)}=0,113$; $p=0,100$), 29-44 anos), 29-44 anos ($KS_{(53)}=0,063$; $p=0,200$) e 45-60 anos ($KW_{(24)}=0,971$; $p=0,694$). Decorrente encontram-se satisfeitas as condições estatísticas à aplicação da estatística paramétrica, nomeadamente à aplicação do teste paramétrico de One-way ANOVA, para comparação de médias entre os 3 grupos etários, relativamente à variável quantitativa qualidade da comunicação interna. Nos escalões etários 18-28 anos e 29-44 anos a testagem da normalidade foi realizada através do teste de Kolmogorov-Smirnov, na medida em que os grupos apresentavam dimensão superior a 50 casos. No escalão etário 45-60 anos a normalidade foi avaliada através do teste de Shapiro-Wilk, na medida em que o grupo apresentou dimensão inferior a 50 casos. Um p-valor inferior a 0,05 foi indicador de normalidade de distribuição dos resultados (Tabela 2).

Tabela 2

Normalidade de distribuição por grupo etário para qualidade da comunicação interna

	Tests of Normality	Idade	Statistic	df	Sig.
Qualidade da comunicação interna	Kolmogorov-Smirnov ^a	(Z)18-28 anos	,113	51	,100
	Kolmogorov-Smirnov ^a	(Y)29-44anos	,063	53	,200*
	Shapiro-Wilk	(X)45-60anos	,971	24	,694

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Para a aplicação da estatística paramétrica, encontra-se ainda satisfeito o pressuposto de homogeneidade de variância entre os grupos etários, realizada através do teste de Levene (Levene $(2, 125) = 2,277$; $p=0,107$). Um p-valor superior a 0,05 foi indicador de homogeneidade de variâncias.

Tabela 3

Homogeneidade de variâncias entre grupos etários para qualidade da comunicação interna

Test of Homogeneity of Variance		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Qualidade da comunicação interna	Based on Mean	2,277	2	125	,107

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Consistência Interna

A consistência interna do CSQ foi avaliada através da medida de Alpha de Cronbach. Foi ainda avaliada a capacidade discriminativa de cada item, através do indicador *Corrected item total correlation*, onde valores entre 0 e 0.19 são indicadores de que o item não efetua uma boa discriminação, devendo ser eliminados da escala. De acordo com Loiacono et al. (2002) valores entre 0.20 e 0.39 indicam uma boa capacidade discriminativa e superiores a 0.4 uma muito boa capacidade discriminativa.

Na tabela 4, são apresentados os resultados da consistência interna e da capacidade discriminativa dos itens do CSQ. Da sua leitura, verifica-se que o item 25 – “Os boatos estão ativos na organização” apresenta uma muito má capacidade discriminativa (*Corrected item-Total correlation = 0,050*). Decorrente procedeu-se à sua eliminação da dimensão qualidade da comunicação interna. Em nova análise sem este item, verifica-se que todos os itens apresentam

uma muito boa capacidade discriminativa (*Corrected item-Total correlation* > 0,455 – item 21), apresentando o CSQ com 34 itens uma muito boa consistência interna ($\alpha=0,969$).

Decorrente, procedeu-se à construção da dimensão **qualidade da comunicação interna**, a qual resulta do cálculo da média das respostas dos inquiridos às questões do CSQ, com exclusão da questão 25.

Tabela 4

Consistência interna e capacidade discriminativa dos itens do CSQ

Item CSQ	(CSQ - 35 itens)	CSQ 34 itens (sem Q25)		
	Corrected Item-Total Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
1	,667	,669	,969	0,969
2	,684	,687	,969	
3	,679	,683	,969	
4	,670	,671	,969	
5	,731	,734	,968	
6	,649	,651	,969	
7	,737	,737	,968	
8	,751	,752	,968	
9	,607	,613	,969	
10	,730	,736	,968	
11	,780	,777	,968	
12	,653	,656	,969	
13	,667	,666	,969	
14	,708	,715	,968	
15	,693	,692	,968	
16	,735	,731	,968	
17	,727	,729	,968	
18	,737	,732	,968	
19	,723	,722	,968	
20	,757	,753	,968	
21	,419	,433	,970	
22	,595	,592	,969	
23	,733	,735	,968	
24	,787	,785	,968	
25	,050	----	---	
26	,696	,695	,968	
27	,753	,752	,968	
28	,671	,669	,969	
29	,656	,652	,969	
30	,668	,665	,969	
31	,553	,556	,969	
32	,556	,561	,969	
33	,761	,753	,968	

34	,589	,594	,969
35	,691	,690	,968

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Na tabela 5, é apresentada a distribuição da percepção dos inquiridos relativamente à qualidade da comunicação interna nas organizações onde desempenham funções. Da sua leitura, observa-se que numa amplitude possível de resultados entre 1,00 e 5,00, a mais baixa percepção média registada foi de 1,00 e a máxima de 5,00. Em média, os participantes apresentaram uma percepção da qualidade da comunicação interna de 3,25 (DP=0,830).

Pode ainda referir-se que a presente dimensão apresenta distribuição normal ($KS_{(128)}=0,063$; $p=0,200$) com assimetria e curtose muito próximas de zero ($Sk=-0,060$ e $Ku=0,016$), dando indicadores de possibilidade da sua utilização através de estatística paramétrica (Tabela 6).

Tabela 5

Descritivos da dimensão Qualidade da Comunicação Interna

Dimensão	Minimo - Máximo	Média	Desvio padrão
Qualidade da Comunicação Interna	1,00-5,00	3,25	0,830

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Tabela 6

Análise de distribuição da dimensão Qualidade da Comunicação Interna

Dimensão	Tests of Normality			Skewness	Kurtosis
	Kolmogorov-Smirnov ^a	Statistic	df		
Qualidade da Comunicação Interna	,063	128	,200*	-,050	,016

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Tabela 7*Qualidade da comunicação interna por geração/grupo etário*

Geração/Escalão etário	N	Min.-Máx.	Média	Desvio Padrão	F	p
(Z) 18-28 anos	51	1,79 - 5,00	3,39	0,732	1,191	0,307
(Y) 29 - 44 anos	53	1,29 – 5,00	3,14	0,800		
(X) 45 - 60 anos	24	1,00 – 4,91	3,23	1,061		

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Pela leitura da tabela 7, observa-se que a geração Z apresenta uma percepção da qualidade da comunicação interna entre 1,79 e 5,00, com uma média de 3,39 (DP=0,732), sendo a mais elevada de entre as apresentadas pelas três gerações. A geração Y apresenta uma percepção da qualidade da comunicação interna entre 1,29 e 5,00, com uma média de 3,14 (DP=0,800), a menor de entre as três gerações. Por fim, a geração X apresenta uma qualidade da comunicação interna entre 1,0 e 4,91, com uma média de 3,23 (DP=1,061). Estes resultados não revelam, no entanto, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários ($F_{(2, 125)} = 1,191$; $p = 0,307$), podendo afirmar-se de que não existem evidências de que a percepção da qualidade da comunicação interna das organizações seja influenciada pela geração/escalão etário dos colaboradores, não há diferenças porque o p-valor é superior a 0,05. A ausência de diferenças significativas entre gerações corrobora os achados de Urick et al. (2017), que sugerem que as diferenças percebidas são muitas vezes estereotipadas e não estatisticamente sustentadas.

4.3. Hipótese 2:

a) A percepção da qualidade da comunicação interna está associada aos estilos de gestão de conflitos intergeracionais adotados entre colegas.

Relativamente à segunda hipótese (H2), a análise apresentada na Tabela 8 permitiu avaliar a relação entre a percepção da qualidade da comunicação interna e os estilos de gestão de conflitos intergeracionais adotados entre colegas. Os resultados indicaram associações estatisticamente significativas entre a percepção da comunicação interna e todos os estilos de gestão de conflitos analisados.

Tabela 8

Relação entre a qualidade da comunicação interna e os estilos de gestão de conflitos

	Integração	Compromisso	Acomodação	Dominação	Evitação
Qualidade da comunicação interna	,379***	,278***	,391***	,196*	,348***
Integração		,655***	,179*	,078 ^{n.s.}	,514***
Compromisso			,386***	,395***	,471***
Acomodação				,555***	,400***
Dominação					,280***

n.s. Não significativo $p > 0,05$; * significativo para $p \leq 0,05$; ** significativo para $p \leq 0,01$; *** significativo para $p \leq 0,001$

Nota: Dados da pesquisa (2025)

A qualidade da comunicação interna percebida pelos inquiridos, apresentou uma correlação positiva estatisticamente significativa com o score médio dos inquiridos em cada um dos estilos de gestão de conflitos. A relação da qualidade da comunicação interna com o estilo acomodação foi a que se apresentou com maior intensidade ($r=0,391$; $p<0,001$), seguida da com o estilo integração ($r=0,379$; $p<0,001$) e da com evitação ($r=0,348$; $p<0,001$), sendo de baixa intensidade. A relação com o estilo compromisso foi igualmente de baixa intensidade ($r=0,278$;

$p=0,001$) e com o estilo dominação de muito baixa intensidade ($r=0,196$; $p=0,026$). Assim, confirma-se a hipótese 2, verificando-se que a percepção da qualidade da comunicação interna tem um efeito na percepção dos conflitos intergeracionais entre colegas, reforçando a evidência de que a qualidade da comunicação interna influencia de forma significativa a forma como os conflitos intergeracionais são geridos nas organizações, promovendo, em maior grau, a adoção de estilos mais colaborativos.

Na tabela 8 é também apresentada a relação entre os estilos de gestão de conflito dos inquiridos, donde se ressaltam as relações positivas significativas de moderada intensidade entre os estilos integração e compromisso ($r=0,655$; $p<0,001$), entre os estilos acomodação e dominação ($r=0,555$; $p<0,001$), os estilos integração e evitação ($r=0,514$; $p<0,001$) e entre os estilos compromisso e evitação ($r=0,471$; $p<0,001$). Tem-se assim que a scores elevados no estilo evitação tendem a estar associados scores elevados nos estilos integração e compromisso, a scores elevados no estilo integração tendem também a estar associados scores elevados no estilo compromisso e, a scores elevados no estilo acomodação tendem a estar associados scores elevados no estilo dominação. O inverso igualmente com scores reduzidos.

Intensidade da correlação (Bryman & Cramer, 2003):
< 0,20 – muito baixa
≥ 0,20 e < 0,40 – baixa
≥ 0,40 e < 0,70 – moderada
≥ 0,70 e < 0,90 – alta
≥ 0,90 – muito alta

Complementarmente, no sentido de determinar o estilo de gestão de conflitos predominante de cada inquirido, foi identificado o seu score médio mais elevado de entre os scores nos estilos integração, compromisso, acomodação, dominação e evitação. Um total de

28 inquiridos (21,9% da amostra) apresentaram scores médios idênticos e mais elevados em 2, 3, 4 ou nos 5 estilos, pelo que não lhes foi atribuído um estilo de gestão de conflito predominante e não serão considerados na análise.

Têm-se assim, que 57,0% dos inquiridos apresentam a integração como estilo predominante, sendo este o mais representado na amostra. Têm-se depois 22,0% dos inquiridos com a evitação como estilo predominante, 9,0% com o compromisso, 8,0% a acomodação e somente 4,0% a dominação, conforme Tabela A1, no Anexo A.

No sentido de estabelecer o nível de perceção dos inquiridos relativamente à comunicação interna, implementaram-se 2 pontos de corte e definiram-se 3 categorias, nomeadamente: Baixa (scores médios entre 1,00 e 2,49); Média – scores médios entre 2,50 e 3,49; Alta – scores médios entre 3,50 e 5,00.

Os resultados são apresentados na tabela A2 (Anexo A), donde se observa que metade da amostra têm uma perceção de uma média qualidade da comunicação interna (50,8%), um total de 35,9% tem uma perceção de qualidade elevada e 13,3% de qualidade baixa.

Na Figura 1, são apresentados graficamente os resultados da perceção da qualidade da comunicação interna por estilo de gestão de conflitos predominante dos inquiridos

Da sua leitura, observa-se que dos 12 inquiridos com baixa perceção da qualidade da comunicação interna, a maioria de 50,0% têm como estilo predominante a integração, 16,7% o estilo evitação, 16,7% o estilo compromisso e, também, 16,7% a dominação.

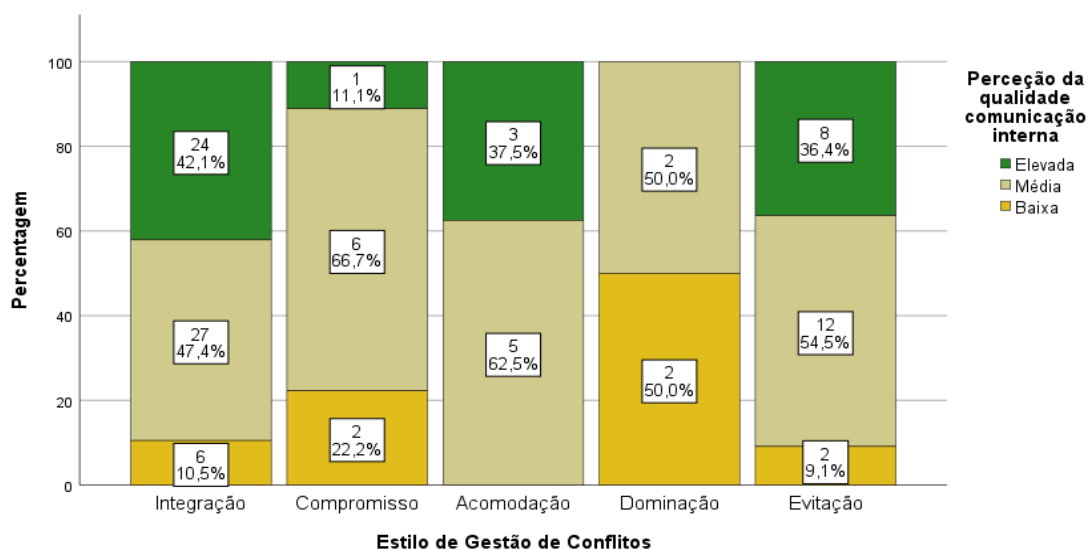
Dos 52 inquiridos com média perceção da qualidade da comunicação interna, a maioria de 51,9% têm como estilo predominante a integração, 23,1% o estilo evitação, 11,5% o estilo compromisso, 9,6% o estilo acomodação e, por fim, 3,8% o estilo dominação.

Finalmente, dos 36 inquiridos com elevada percepção da qualidade da comunicação interna, a maioria de 66,7% têm como estilo predominante integração, 22,2% o estilo evitação, 8,3% o estilo acomodação e 2,8% o estilo compromisso.

Têm-se assim que o estilo integração predomina e em proporções similares, nos 3 níveis de percepção da qualidade da comunicação interna e, do mesmo modo, a proporção de inquiridos com estilo evitação é também similar nos 3 níveis. Não se observam, assim, tendências de nenhum destes estilos, por nível de qualidade da comunicação interna. As diferenças de proporções entre inquiridos dos estilos acomodação, dominação e compromisso, pelos três níveis, não apresentam magnitude para que se verifiquem tendências do ponto de vista estatístico.

Figura 4

Percepção da qualidade da comunicação interna por estilo de gestão de conflito predominante dos inquiridos



Nota: Dados da Pesquisa (2025)

A proporção de percepção média é predominante e similar em todos os estilos de liderança, não havendo tendências.

Consistência Interna das Dimensões ROCI II

A consistência interna das dimensões do ROCI II foi avaliada através da medida de *Alpha de Cronbach* e a capacidade discriminativa de cada item, através do indicador *Corrected item total correlation*, onde valores entre 0 e 0.19 são indicadores de que o item não efetua uma boa discriminação, devendo ser eliminados da escala. De acordo com Loicano et al. (2002) valores entre 0.20 e 0.39 indicam uma boa capacidade discriminativa e superiores a 0.4 uma muito boa capacidade discriminativa.

Na tabela B1 do Anexo B, são apresentados os resultados da consistência interna e da capacidade discriminativa dos itens do ROCI II em cada uma das suas dimensões (estilos de gestão). Da sua leitura, verifica-se que todos os itens apresentam uma muito boa capacidade discriminativa (*Corrected item-Total correlation* > 0,449) à exceção do item 38 da dimensão evitação, que apresenta uma boa capacidade discriminativa (*Corrected item-Total correlation* = 0,298). Ponderada a exclusão do item 38 da dimensão, a mesma não foi efetivada por o impacto na consistência interna da dimensão não se assumir qualitativamente relevante ($\alpha=0,774$ -- >> $\alpha=0,791$). Têm-se assim que as dimensões Integração ($\alpha=0,894$), Acomodação ($\alpha=0,831$) e Dominação ($\alpha=0,833$) apresentam uma boa consistência interna e as dimensões Compromisso ($\alpha=0,737$) e Evitação ($\alpha=0,774$) uma razoável consistência interna.

Assegurada a consistência interna das 5 dimensões do ROCI II, procedeu-se à construção de cada dimensão, que consiste no cálculo da média das respostas dos inquiridos às questões integrantes de cada dimensão.

Podemos verificar na tabela B2 no Anexo B, a distribuição dos resultados dos inquiridos nos 5 estilos de gestão de conflitos (entre pares). Da sua leitura, observa-se que a média mais elevada é apresentada na dimensão integração, com um valor de 4,05 (DP=0,697), seguida da dimensão compromisso com 3,63 (DP=0,787) a par com a evitação com 3,62 (DP=0,755). A dimensão com a media menos elevada é a dominação com 3,01 (DP=0,905).

Em termos de distribuição, todas as dimensões apresentam-se aproximadamente normais, na medida em que não apresentam graves afastamentos da normalidade ($|Assimetria| < 3$ e $|Curtose| < 8$; Kline 2010), consultar a Tabela B3 no Anexo B.

CAPÍTULO V

Conclusões e Recomendações

5.1 Conclusões Finais

Os resultados deste estudo evidenciam que a percepção da qualidade da comunicação interna está associada aos estilos de gestão de conflitos intergeracionais adotados entre colegas. Em primeiro lugar, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na percepção da qualidade da comunicação interna entre as diferentes gerações de colaboradores ($F(2, 125) = 1,191; p = 0,307$). Este achado contraria a hipótese inicial (H1) e corrobora a perspectiva de Urick et al. (2017), segundo a qual muitas das supostas distinções intergeracionais na forma de comunicar são estereotipadas e carecem de suporte empírico. Independentemente da faixa etária – seja entre trabalhadores mais jovens ou mais experientes – a satisfação global com a comunicação interna revelou-se semelhante. Tal sugere que fatores organizacionais transversais (como a cultura de comunicação da empresa) podem exercer maior influência na percepção da comunicação do que a geração a que cada colaborador pertence, atenuando eventuais diferenças geracionais apontadas na literatura. Este resultado contribui para relativizar a ideia de um “fosso comunicacional” rígido entre gerações, enfatizando antes a importância de uma boa comunicação interna para todos os colaboradores.

Relativamente à segunda hipótese (H2), os resultados demonstraram de forma clara que a percepção da qualidade da comunicação interna está significativamente associada a todos os estilos de gestão de conflitos intergeracionais analisados. Verificaram-se correlações positivas estatisticamente significativas com os cinco estilos considerados, com maior intensidade nos estilos de integração ($r=0,379; p<0,001$) e acomodação ($r=0,391; p<0,001$), e de menor

intensidade com dominação ($r=0,196$; $p=0,026$). Estas associações foram analisadas através da correlação de Pearson, conforme delineado na secção metodológica, o que confirma a H2 de forma estatisticamente robusta. Estes resultados reforçam o entendimento de que a qualidade da comunicação interna influencia diretamente a forma como os colaboradores gerem conflitos no ambiente multigeracional. Em contextos onde a comunicação é clara, transparente e eficaz, os estilos mais colaborativos e cooperativos tendem a ser privilegiados. Esta associação sustenta a ideia de que uma comunicação interna de qualidade atua como uma variável facilitadora na escolha de estratégias de resolução de conflitos, promovendo estilos construtivos e evitando comportamentos reativos ou disfuncionais. Trata-se, portanto, de um contributo empírico relevante, que corrobora o papel estratégico da comunicação interna na dinâmica intergeracional das organizações.

No que respeita aos estilos de gestão de conflitos intergeracionais, os dados oferecem *insights* adicionais ao ligar os resultados obtidos aos modelos teóricos de Rahim e Bonoma (1979). De acordo com este modelo, existem cinco estilos possíveis de resolução de conflitos – integração (colaboração), compromisso, acomodação (anuência), dominação e evitação – cuja adoção pode depender de múltiplos fatores.

Os resultados do presente estudo sugerem que, de um modo geral, os colaboradores tendem a privilegiar estratégias construtivas e colaborativas na resolução de conflitos, independentemente do clima comunicacional percecionado. Observou-se que o estilo integrativo (colaborativo) foi o mais prevalecente na amostra, surgindo como estilo de gestão de conflito predominante em cerca de 57% dos inquiridos, seguido pelos estilos de evitação (aprox. 22%) e compromisso (9%), com percentagens menores para acomodação (8%) e dominação (4%). Embora não tenha sido encontrada uma associação estatisticamente significativa entre a perceção da comunicação interna e o estilo de gestão de conflitos

predominante adotado por cada colaborador ($\chi^2(8) = 11,21; p = 0,245$), este resultado não invalida a confirmação da H2. Pelo contrário, reforça que a qualidade da comunicação interna influencia a intensidade com que os diferentes estilos são adotados, ainda que não determine, por si só, qual o estilo que prevalece individualmente. Por outras palavras, a preferência por certos estilos – por exemplo, abordagem colaborativa (integração) versus evitamento do conflito – manteve-se relativamente estável independentemente do nível de satisfação comunicacional. Este resultado contraria parcialmente as expectativas teóricas iniciais, que sugeriam que uma comunicação interna eficaz favoreceria estilos mais cooperativos de gestão de conflitos, ao passo que falhas na comunicação encorajariam abordagens mais defensivas como a evitação ou a competição (Rahim & Bonoma, 1979; Urick et al., 2017). Ainda assim, a forte predominância do estilo integração (colaborativo) observada em todas as categorias de colaboradores indica uma tendência geral dos trabalhadores para adotarem estratégias construtivas na resolução de tensões intergeracionais. Esta evidência está em consonância com a literatura na área dos conflitos organizacionais, que aponta o estilo integrativo como o mais eficaz e desejável na maioria das situações (Rahim & Bonoma, 1979).

Assim, pode inferir-se que a cultura organizacional estudada incentiva amplamente a colaboração e o diálogo aberto na gestão de conflitos, o que pode ter ofuscado diferenças que, de outra forma, a qualidade da comunicação interna poderia introduzir. Em última análise, as conclusões reforçam o contributo teórico-prático deste estudo: ao integrar as perspetivas de Downs e Hazen (1977) sobre comunicação interna e de Rahim e Bonoma (1979) sobre estilos de conflito, demonstrou-se que a qualidade percebida da comunicação interna se relaciona com a forma como os estilos de gestão de conflitos são ativados e utilizados nas dinâmicas intergeracionais. Ainda que não determine um estilo predominante, a comunicação interna de qualidade contribui para o fortalecimento de abordagens colaborativas, sustentando uma maior

predisposição para estratégias construtivas na gestão de conflitos entre gerações. Esta constatação amplia o conhecimento científico sobre como melhorar as relações intergeracionais no contexto organizacional.

5.2. Limitações do Estudo

Apesar da relevância dos resultados alcançados, é importante reconhecer algumas limitações desta investigação, as quais podem ter condicionado os resultados e devem enquadrar a interpretação das conclusões. Em primeiro lugar, a amostra foi obtida por conveniência, consistindo num conjunto específico de colaboradores de organizações que facilitaram o estudo, o que limita a generalização dos resultados para outras populações. A representatividade amostral ficou restringida – por exemplo, registou-se um número reduzido de participantes nas faixas etárias mais elevadas. Em particular, a geração Baby Boomer (colaboradores com mais de ~60 anos) esteve virtualmente ausente da amostra, levando à sua exclusão das comparações entre gerações. Esta limitação implica que as conclusões sobre diferenças (ou semelhanças) geracionais dizem sobretudo respeito às gerações X, Y e Z, não podendo ser automaticamente extrapoladas para os trabalhadores de idade mais avançada. Além disso, a distribuição desequilibrada de participantes por grupo etário (com predominância de adultos jovens) e o tamanho amostral relativamente modesto podem ter reduzido o poder estatístico para detetar efeitos pequenos, nomeadamente, diferenças sutis entre gerações, aumentando a probabilidade de resultados não significativos em H1. Em segundo lugar, a sub-representação da geração Baby Boomer obrigou à sua exclusão da análise estatística, o que reduziu a amplitude da comparação intergeracional. Assim, os resultados referem-se exclusivamente às gerações X, Y e Z, não podendo ser automaticamente aplicados a colaboradores mais seniores.

Uma terceira limitação prende-se com o desenho metodológico de natureza transversal e correlacional, que impossibilita estabelecer relações de causalidade entre as variáveis. Embora a H2 tenha sido confirmada com base em correlações estatisticamente significativas, não é possível afirmar que a percepção da comunicação interna seja a causa direta da adoção de determinados estilos de gestão de conflitos, por exemplo, uma comunicação interna deficiente pode contribuir para mais conflitos, mas também é concebível que ambientes conflituosos prejudiquem a percepção da comunicação. Estudos longitudinais ou experimentais seriam necessários para esclarecer esta direção causal. Adicionalmente, a opção por análises bivariadas simples (teste t, ANOVA, correlação de Pearson) significa que não foram considerados outros fatores que potencialmente influenciam as variáveis em estudo. Variáveis de controlo como o setor de atividade, a cultura organizacional específica ou a experiência profissional dos inquiridos poderiam exercer impacto tanto na satisfação comunicacional como nos conflitos, mas não foram incluídas no modelo analítico. A relação observada deve, portanto, ser interpretada como associativa.

Por fim, destaca-se que os instrumentos utilizados, embora validados, baseiam-se em autorresposta, o que os torna suscetíveis a enviesamentos, como a desejabilidade social ou interpretações subjetivas. Tais fatores podem influenciar a forma como os inquiridos avaliam tanto a qualidade da comunicação como o seu comportamento em situações de conflito.

Para colmatar estas limitações, sugere-se que investigações futuras recorram a amostragens probabilísticas, incluam todas as faixas etárias relevantes e combinem métodos quantitativos e qualitativos, como entrevistas ou estudos longitudinais, que permitam compreender com maior profundidade a complexidade das relações intergeracionais no contexto organizacional.

5.3. Implicações Práticas e Sugestões para Investigação Futura

Apesar das limitações referidas, os *insights* providenciados por este estudo possuem implicações práticas relevantes para as organizações e gestores, especialmente no que concerne à melhoria da comunicação interna como estratégia de gestão de conflitos entre diferentes gerações. Em termos aplicados, os resultados confirmam que fortalecer a comunicação interna pode ser uma via eficaz para promover relações de trabalho mais harmoniosas em equipas multigeracionais. Assim, recomenda-se que as organizações invistam em políticas e práticas que elevem a qualidade da comunicação interna em todos os níveis hierárquicos. Concretamente, os gestores devem assegurar canais de comunicação claros, abertos e multifacetados, de modo a alcançar colaboradores de várias gerações com preferências comunicacionais distintas. Por exemplo, pode ser benéfico combinar meios tradicionais e digitais de transmissão de informação: newsletters internas, reuniões presenciais e comunicados formais (valorizados por colaboradores mais velhos) podem coexistir com plataformas colaborativas online, chat instantâneo e redes sociais corporativas (mais familiares às gerações mais jovens). Garantir que a informação chega de forma transparente e atempada a todos – evitando ruídos e boatos – reduz mal-entendidos e sentimentos de exclusão que frequentemente geram conflitos. Adicionalmente, é aconselhável promover um clima de abertura e feedback constante: os colaboradores, independentemente da idade, devem sentir-se ouvidos e confortáveis para expressar preocupações ou sugestões. Mecanismos como inquéritos regulares de satisfação comunicacional, caixas de sugestões anónimas ou reuniões de partilha interdepartamental podem ajudar a identificar precocemente falhas de comunicação que, a persistir, poderiam exacerbar tensões entre diferentes grupos etários.

Para os gestores de equipas multigeracionais, os resultados sublinham a importância de adotar uma abordagem proativa na gestão de conflitos, centrada na melhoria das interações

comunicativas. Programas de formação em comunicação e resolução de conflitos podem ser implementados, enfatizando competências de escuta ativa, empatia e negociação que beneficiam a cooperação entre colegas de idades diversas. Tais formações devem incluir componentes de sensibilização geracional, ajudando a desmistificar estereótipos sobre faixas etárias (por exemplo, a ideia de que “veteranos resistem a mudanças” ou “jovens são imaturos”) e a valorizar as competências complementares que cada geração traz à equipa. Os líderes e responsáveis de Recursos Humanos, em particular, podem fomentar mentorias intergeracionais ou grupos de trabalho mistos, nos quais colaboradores seniores e juniores trabalhem conjuntamente em projetos. Esta troca intergeracional promove a aprendizagem mútua e a adaptação recíproca de estilos de comunicação: os colaboradores mais jovens beneficiam da experiência e clareza dos mais velhos, enquanto estes se familiarizam com novas ferramentas e abordagens tecnológicas trazidas pelos mais novos. Como destacam alguns autores (e.g., Urick et al., 2017), usar o estilo de comunicação preferido pelo interlocutor de outra geração e enfatizar objetivos comuns são estratégias práticas que reduzem conflitos – algo que os gestores podem incentivar deliberadamente no quotidiano organizacional. Segundo Rosenberg (2003), a forma como falamos e ouvimos os outros está na raiz de muitos conflitos, pelo que uma escuta empática poderá ser mais eficaz do que o simples esforço em ter razão, assim sendo, é importante considerar incluir a formação em Comunicação Não-violenta (CNV) nos programas de desenvolvimento de líderes. Em suma, ao cultivar uma cultura interna que valoriza a comunicação transparente, o respeito mútuo e a colaboração, as organizações não só minimizam atritos entre diferentes gerações, como também potenciam o *engagement* e a produtividade de todos os colaboradores.

No que diz respeito à investigação futura, este estudo abre várias direções que merecem ser exploradas, tanto para aprofundar as questões aqui abordadas quanto para ultrapassar as

limitações identificadas. Uma recomendação clara é a realização de estudos com metodologias complementares, designadamente abordagens qualitativas que permitam compreender em profundidade os fenómenos observados. Por exemplo, investigações futuras poderiam incluir entrevistas, *focus groups* ou estudos de caso em organizações multigeracionais, de forma a captar as perceções subjetivas e exemplos concretos de conflitos intergeracionais e do papel da comunicação na sua gênese e resolução. Estes dados qualitativos poderiam revelar nuances não acessíveis via questionário – tais como quais aspetos específicos da comunicação (tonalidade, informalidade, frequência, etc.) geram mais fricção entre certas gerações, ou de que modo os colaboradores ajustam espontaneamente a sua comunicação quando interagem com colegas de idades distintas. Adicionalmente, sugerem-se estudos longitudinais e experimentais para examinar onexo causal entre comunicação interna e conflitos de forma mais robusta. Por exemplo, uma investigação longitudinal poderia acompanhar ao longo do tempo equipas multigeracionais, medindo periodicamente a qualidade percebida da comunicação e a incidência de conflitos, para verificar se alterações numa variável predizem mudanças na outra. Alternativamente, poderiam ser conduzidas intervenções experimentais em contexto organizacional – como implementar um novo programa de comunicação interna ou treinamento em resolução de conflitos num grupo de equipas e comparar, antes e depois, com um grupo de controlo similar – avaliando-se assim o impacto direto dessas melhorias comunicacionais na redução de conflitos. Outra via promissora será explorar modelos multivariados que incluam variáveis mediadoras e moderadoras. Por exemplo, estudos futuros podem testar se o efeito da comunicação interna nos conflitos é mediado por variáveis como a confiança organizacional ou o comprometimento dos colaboradores, ou ainda se é moderado por fatores como a idade ou a identificação geracional dos indivíduos. Tais análises poderiam clarificar se a comunicação atua diretamente sobre os conflitos ou se o faz por intermédio de melhorar o clima de confiança, e

se certos grupos (por exemplo, trabalhadores mais jovens vs. mais velhos) beneficiam desproporcionalmente de melhorias na comunicação.

Por fim, destaca-se a importância de alargar o âmbito geográfico e cultural da investigação nesta área. Os fenómenos de comunicação interna e conflitos intergeracionais podem assumir contornos distintos consoante o contexto cultural e organizacional. Assim, seria valioso replicar este estudo em outros países ou regiões, bem como em setores de atividade diferentes, para averiguar se os padrões observados se mantêm. Culturas organizacionais mais hierárquicas ou sociedades com valores culturais distintos (por exemplo, orientadas para o coletivismo vs. individualismo) podem apresentar dinâmicas de comunicação e conflito intergeracional peculiares. Do mesmo modo, a inclusão de todas as gerações ativas no mercado de trabalho – incluindo a geração Baby Boomer e mesmo a emergente Geração Alpha, no futuro – permitirá compreender se as tendências identificadas (como a semelhança nas perceções comunicacionais entre Gen X, Y e Z) se confirmam numa abrangência etária maior. Em síntese, dar continuidade a esta linha de investigação, com desenhos mais abrangentes e aprofundados, irá não só consolidar o conhecimento produzido por este estudo, como também fornecer orientações cada vez mais precisas para gerir eficazmente a comunicação interna e os conflitos intergeracionais nas organizações.

Acredita-se que tais esforços de pesquisa contribuirão para locais de trabalho mais coesos, inclusivos e produtivos, onde a diversidade geracional seja entendida não como fonte de conflito, mas como oportunidade de aprendizagem e inovação, catalisada por uma comunicação interna de excelência.

Referências

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2004). Culture and negotiation processes. In M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds.), *The handbook of negotiation and culture* (pp. 158–176). Stanford University Press.
- Almeida, H., & Brito, J. (2023). Conflito funcional e disfuncional no contexto organizacional. *Revista Gestão Organizacional*, 6(1), 30–45.
- Almeida, F., Monteiro, S., & Cruz, L. (2022). Reestruturação digital e mudança organizacional: Um estudo de caso. *Cadernos de Gestão*, 5(2), 100–115.
- Alves, C. A. (2022). *A importância da comunicação interna em teletrabalho: Um estudo de percepções em agências de comunicação* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho.
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/76584>
- Barros, M. (2007). *Competências estratégicas de negociação em gestão comercial: Estudo sobre a relevância da eficácia negocial e a assertividade* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa].
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Bizarro, L. P. (2021). *Estereótipos e atitudes intergeracionais em contextos de trabalho: Estudo exploratório* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto].
- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57–65. <https://doi.org/10.1108/13665620110383645>

- Bowles, H. R., & Kray, L. J. (2013). Negotiation is a man's game: Ultimate truth or enduring myth? In *Gender and work: Challenging conventional wisdom* (pp. 1–12). Harvard Business School Press.
- Brank, E. M. (2010). Baby boomers at work: Growing older and working more. In *Disability and aging discrimination: Perspectives in law and psychology* (pp. 93–105). Springer.
- Brochado, E. G. R. (2020). *Relações intergeracionais no trabalho: Validação da Workplace Intergenerational Climate Scale para Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/131023>
- Brochado, C. (2020). *A satisfação com a comunicação interna nas organizações portuguesas: Adaptação e validação do CSQ* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho].
- Carneiro, H. M. O. (2022). *Comunicação interna e gestão de conflitos: Um estudo na área comercial* [Dissertação de mestrado, Universidade Aberta]. <http://hdl.handle.net/10400.24/2308>
- Carvalhinho, A. P. (2022). *O papel estratégico da comunicação interna para a motivação dos colaboradores do Grupo EDP* [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior].
- Carvalho, J. C. (2020). *Negociação*. Edições Sílabo.
- Castells, M. (2005). *A sociedade em rede* (6ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian
- Chiavenato, I. (2011). *Recursos humanos: Edição compacta*. Atlas.
- Costa, L., & Barreto, M. (2023). Identidade profissional subjetiva: Perspetivas no contexto do trabalho. *Revista de Comportamento Organizacional*, 9(1), 22–34.
- Costa, P., & Veríssimo, T. (2023). Mediação organizacional e resolução de conflitos internos. *Revista de Mediação e Conflito*, 4(2), 50–62.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2016). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Edições Universidade Fernando Pessoa.

- Damo, L. P., & Silva, N. (2021). Felicidade no trabalho e diferentes perspectivas geracionais: Uma revisão integrativa da literatura. *Conhecimento & Diversidade*, 13(31), 127–151. <https://doi.org/10.18316/rcd.v13i31.8752>
- Deutsch, M. (2011). Cooperation and competition. In P. Coleman (Ed.), *Conflict, interdependence, and justice* (pp. 21–46). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9994-8_2
- Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H., & Kline, A. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 43(3), 366–375. <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1830661>
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255–263.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Ferreira, H. M. G. (2010). Conflito interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. *Cadernos UniFOA*, 5(13), 67–75.
- Ferreira, T., & Costa, E. (2023). Conflitos intergeracionais no local de trabalho: Um estudo de caso. *Revista Portuguesa de Recursos Humanos*, 15(3), 75–88.
- Fialho, J., Silva, C., & Saragoça, J. (2013). *Formação profissional: Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Edições Sílabo.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE.
- FitzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014). *Internal communication: A manual for practitioners*. Kogan Page.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.

- Giles, H., Ryan, E., & Anas, A. (2008). Perceptions of intergenerational communication by young, middle-aged, and older Canadians. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40(1), 21–30.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Gomes, A. G. (2016). *Geração milénio: Comportamento nas organizações e nos mercados de trabalho – comparação com gerações anteriores* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa].
- Grubb, V. M. (2016). *Clash of the generations: Managing the new workplace reality*. John Wiley & Sons.
- Haywood, K. M. (1989). Managing word of mouth communications. *Journal of Services Marketing*, 3(2), 55–67. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002486>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Horta, M. J. (2010). *Diferenças intergeracionais numa empresa de consultoria: Auto e hétero percepções de atitudes e valores* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10451/1893>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input–process–output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 124–151. <https://doi.org/10.1002/job.2118>
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

- Kohlhoffer-Mizser, C. (2020). Leader is the person who deals with conflict: Global answers in conflict management. In *SHS Web of Conferences*, 74, 06011.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20207406011>
- Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201–219. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1535346>
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249–253.
- Luz, R. D., Pupo Nogueira, E., & Lara, F. T. (2022). Teoria dos jogos e resolução de conflitos. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4026802>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Marques, S., Lima, M. L., & Novo, R. (2006). Traços estereotípicos associados às pessoas jovens e idosas na cultura portuguesa. *Laboratório de Psicologia*, 4, 91–108.
https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3515/1/LP_4_91-108.pdf
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). ReportNumber.
- Martins, J. V., & Silva, D. A. (2022). Conflitos no trabalho híbrido: Desafios da gestão remota e presencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(4), 110–123.
- Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: O caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 34, 47–72.
<https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/3239>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

- Oliveira, R., Nogueira, P., & Martins, S. (2023). Limitações do Questionário de Satisfação da Comunicação (CSQ): Uma análise crítica. *Comunicação Organizacional em Debate*, 11(2), 45–59.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). Open University Press.
- Parente, C. D. (2022). *Work-life balance na perspetiva da Geração Y* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto].
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Edições Sílabo.
- Porto, J. B., & Pilati, R. (2010). Escala revisada de valores relativos ao trabalho – EVT-R. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 73–82. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100010>
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268–277. <https://doi.org/10.1108/13563280310506430>
- Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)* [Instrumento de avaliação]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t01012-000>
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3, Pt 2), 1323–1344. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rahim, M. A., & Magner, N. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122–132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122>
- Rahim, M. A., & Katz, J. P. (2020). Forty years of conflict: The effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2019-0045>

- Raina, R., & Roebuck, D. (2016). Exploring cultural influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and employees' propensity to leave in the insurance sector of India. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 97–130.
- Ramos, M. M. (2021). *Estratégia digital de comunicação interna na TAP Air Portugal: Estudo de caso da intranet* [Dissertação de mestrado, Universidade Aberta].
<http://hdl.handle.net/10400.14/37239>
- Ribeiro, C., & Horlle, A. S. (2019). A comunicação interna no gerenciamento de conflitos de relacionamento entre gerações no ambiente de trabalho. *iCom*, 2(1), 204–234.
- Rosa, A. C., & Mendes, J. B. (2024). Sobrecarga informacional e bem-estar no trabalho: Um estudo exploratório. *Gestão e Desenvolvimento*, 14(1), 10–22.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: A language of life* (2nd ed.). PuddleDancer Press
- Santos, C. J., Neves, F. T., Balieiro, R. T., & Denardi, T. C. (2018). A influência da comunicação na cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista EDaPECI*, 18(3), 6–18. <https://doi.org/10.29276/redapeci.2018.18.310082.6-18>
- Santos, H. S., & Ribeiro, P. C. (2023). Comunicação interna e cultura organizacional: Revisão de literatura. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, 44, 53–69.
- Sakdiyakorn, M., & Wattanacharoensil, W. (2018). Generational diversity in the workplace: A systematic review in the hospitality context. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 135–159.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *MIT Sloan Management Review*, 38(1), 9.
- Silva, A. A. (2020). Juventude e teologia comunicativa: Como refletir sobre a fé com os jovens de hoje? *Teocomunicação*, 50(1), e37343. <https://doi.org/10.15448/0103-314X.2020.1.37343>

- Silva, A. C. (2024). Comunicação interna como ferramenta de gestão de pessoas na XYZ Distribuições. *E-Acadêmica*, 5(3), e1153567. <https://doi.org/10.52076/eacad-v5i3.567>
- Silva, M. E., & Pimenta, R. Q. (2023). Viés geracional implícito no ambiente de trabalho: Desafios para a diversidade etária. *Revista de Psicologia Social e do Trabalho*, 25(2), 56–68.
- Simões, E. (2015). *Gestão de conflitos*. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes & H. Duarte (Coords.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 371–394). Lisboa: RH Editora.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103–118.
<https://admin.umt.edu.pk/Media/Site/STD1/FileManager/OsamaArticle/August2015/ORGANIZATIONAL%20COMMUNICATION%20AND%20CONFLICT.pdf>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Triandis, H. C., Leung, H. C., Villareal, M. J., & Clack, F. L. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19, 395–415.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166–185. <https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
- Valente, S., Monteiro, A. P., & Lourenço, A. A. (2017). Adaptação e validação da escala de gestão de conflitos entre professores-alunos. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 2, 41–45. <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.02.2512>

Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Exploring the relationships between internal communication satisfaction, work engagement, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(1), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101880>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.

ANEXOS

Os anexos apresentados a seguir têm como objetivo complementar e apoiar a compreensão dos procedimentos metodológicos e instrumentais utilizados no decorrer desta investigação.

Anexo A

Tabela A1

Estilo de Gestão de Conflitos predominante

	n	%	% valida
Integração	57	44,5	57,0
Compromisso	9	7,0	9,0
Acomodação	8	6,3	8,0
Dominação	4	3,1	4,0
Evitação	22	17,2	22,0
Total	100	78,1	100,0
Não categorizado	28	21,9	
TOTAL	128	100,0	

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Tabela A2

Nível de percepção da comunicação interna

	n	%	% acumulada
Baixa	17	13,3	13,3
Média	65	50,8	64,1
Elevada	46	35,9	100,0

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Anexo B

Tabela B1

Consistência interna e capacidade discriminativa dos itens do ROCI II por dimensão

Dimensão (itens)	(Nº Item	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
Integração (7)	36	,584	,891	0,894
	39	,758	,870	
	40	,761	,872	
	46	,646	,885	
	56	,684	,880	
	57	,743	,873	
	62	,698	,878	
Compromisso (3)	48	,592	,614	0,737
	49	,553	,660	
	54	,538	,679	
Acomodação (6)	37	,532	,818	0,831
	44	,756	,769	
	45	,771	,766	
	47	,449	,831	
	53	,469	,830	
	58	,640	,796	
Dominação (5)	42	,622	,803	0,833
	43	,635	,799	
	52	,544	,824	
	55	,646	,796	
	59	,723	,772	
Evitação (6)	38	,298	,791	0,774
	41	,558	,730	
	50	,575	,725	
	51	,629	,713	
	60	,501	,745	
	61	,581	,728	

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Tabela B2*Descritivos da dimensão Qualidade da Comunicação Interna (N=128)*

Dimensão	Mínimo - Máximo	Média	Desvio padrão
Integração	2,00 – 5,00	4,05	0,697
Compromisso	1,67 – 5,00	3,63	0,787
Acomodação	1,33 – 5,00	3,12	0,801
Dominação	1,00 – 5,00	3,01	0,905
Evitação	1,50 – 5,00	3,62	0,755

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Tabela B3*Análise de distribuição das dimensões ROCI II*

	Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov ^a			Assimetria	Curtose
	Statistic	df	Sig.		
Integração	,157	128	<,001	-,736	-,064
Compromisso	,103	128	,002	-,140	-,311
Acomodação	,116	128	<,001	,288	,095
Dominação	,104	128	,002	,074	-,080
Evitação	,101	128	,003	-,084	-,525

a. Lilliefors Significance Correction

Nota: Dados da pesquisa (2025)

Anexo C

Tabela C1

Questionário de pesquisa

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA

Para uma melhor compreensão das diferentes perspetivas e experiências das gerações em relação à qualidade da comunicação na gestão de conflitos preencha as questões de carácter socio demográfico

1. IDADE

18 – 28	29 - 44	45 - 60	61 ou mais
1	2	3	4

2. GÉNERO

Feminino	Masculino	Outro
1	2	3

3. PAÍS

Portugal	Moçambique
1	2

4. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Ensino Básico	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	Doutorado	Outro
1	2	3	4	5	6

5. ANTIGUIDADE NA EMPRESA

Menos de 1 ano	1-3 anos	4-6 anos	7-10 anos	Mais de 10 anos
1	2	3	4	5

6. TIPO DE CONTRATO DE TRABALHO

Termo certo	Sem termo	Tempo parcial	Temporário	Prestação de serviços	Outro
1	2	3	4	5	6

Comunicação Interna
(CSQ)-COMMUNICATION SATISFACTION QUESTIONNAIRE

A seguir, estão listados vários aspetos relacionados com o seu trabalho. Por favor, assinale com um X o seu grau de satisfação em relação à qualidade e quantidade de informações disponibilizadas pela sua organização utilizando a escala abaixo:

(1) Muito insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Indiferente (4) Satisfeito (5) Muito satisfeito

		1	2	3	4	5
1	Informações sobre o meu progresso no trabalho					
2	Informações pessoais					
3	Informações sobre as políticas e os objetivos organizacionais					
4	Informações sobre o meu trabalho comparado com o dos outros					
5	Informações sobre como estou a ser avaliado					
6	Informações sobre os meus esforços					
7	Informações sobre as políticas e metas departamentais					
8	Informações sobre os requisitos do meu trabalho					
9	Informações sobre as ações do Governo que afetam a minha organização					
10	Informações sobre as mudanças na minha organização					
11	Informações sobre como os problemas no meu trabalho estão a ser encarado					
12	Informações sobre os benefícios e pagamentos					
13	Informações sobre a situação financeira da minha organização					
14	Informações sobre as realizações e/ou falhas da organização					

Indique, por favor, o seu grau de concordância com os seguintes aspectos, utilize a escala abaixo:

(1) Discordo fortemente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo fortemente

		1	2	3	4	5
1	Os meus superiores conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelos colaboradores.					
2	A comunicação na organização motiva e estimula o entusiasmo para cumprir os meus objetivos					
3	Os meus superiores ouvem e prestam-me atenção					
4	As pessoas na minha organização são boas comunicadoras					
5	Os meus supervisores dão-me orientações para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho					
6	A comunicação na organização faz-me identificar e sentir-me parte vital dela					
7	A comunicação na organização é muito importante					
8	Os meus superiores confiam em mim					
9	Recebo a informação necessária para fazer o meu trabalho					
10	Os conflitos são tratados de forma adequada através de canais de comunicação apropriados					
11	Os boatos estão ativos na organização					
12	Os meus superiores estão abertos às minhas ideias					
13	A comunicação horizontal é rigorosa e circula livremente entre os membros da organização					
14	As práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência					
15	As nossas reuniões são bem organizadas					
16	A supervisão dos meus superiores é razoável					
17	Os documentos escritos e relatórios são claros e concisos					
18	O comportamento e a comunicação dentro da organização é saudável					
19	A comunicação informal circula bem na organização					
20	A quantidade de comunicação na organização é adequada					

GESTÃO DE CONFLITOS
ROCI – II (RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY)

De seguida, apresenta-se questões, respeitantes ao seu próprio modo de gerir conflitos no âmbito profissional e na interação com o(s) seu(s) colega(s) de trabalho. Indique, por favor, o seu grau de concordância com os seguintes aspetos: Utilize a escala abaixo:

1 – **Discordo fortemente** 2 – **Discordo** 3 – **Indiferente** 4 – **Concordo** 5 – **Concordo Fortemente**

		1	2	3	4	5
1	Perante uma dificuldade de trabalho com um colega , tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2	Quando surgem problemas de trabalho, tento satisfazer as necessidades do outro colega .					
3	Em questões de trabalho com outro colega , procuro evitar colocar-me numa situação difícil e envolver terceiros.					
4	Perante uma situação problemática com um colega , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.					
5	Perante uma situação problemática com um colega , procuro encontrar com ele as soluções que nos beneficiem a ambos.					
6	Em geral, evito discutir abertamente com outros colegas problemas de trabalho.					
7	Quando surgem divergências, procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.					
8	Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida, para pressionar no sentido de o processo avançar de forma que me seja favorável.					
9	Geralmente, atuo como desejam os meus colegas .					
10	Usualmente, acato os desejos dos meus colegas .					
11	Perante uma situação problemática com um colega , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.					
12	Perante uma dificuldade de trabalho com um colega , geralmente faço-lhe concessões.					
13	Usualmente, proponho um caminho intermédio, para romper com os pontos mortos (impasses).					
14	Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os meus colegas .					
15	Tento não mostrar desacordo com um colega .					
16	Evito confrontos com um colega .					
17	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.					
18	No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões dos meus colegas .					
19	Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um colega , por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir o mais importante.					
20	Perante uma situação problemática com um colega , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
21	Perante um problema de trabalho com um colega , procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.					
22	Colaboro com um colega , para chegar a soluções aceitáveis para ambos.					
23	No trabalho, tento satisfazer as expectativas dos meus colegas .					
24	Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de concorrência com um colega .					
25	Procuro não mostrar o meu desacordo com um colega, para evitar problemas.					
26	Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com um colega .					
27	Perante um problema de trabalho com o um colega , tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.					