



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Joana Filipa Dias Costa

Conflitos Funcionais em Empresas Familiares

Proposta de Contributo para o Fomento da

Criatividade

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Doutor Sílvia Brito

Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo

Dedicatória

Dedico este trabalho em especial à minha mãe e irmãos que desde sempre estiveram ao meu lado, ao meu namorado que sempre me apoiou e compreendeu, à minha cunhada, sobrinhos e restante família pelo seu apoio e carinho.

Dedico, também, a duas pessoas muito especiais, que já não se encontram entre nós, o meu avô materno e a minha avó paterna de quem ainda tive o seu apoio ao longo da elaboração da dissertação de mestrado, mas que infelizmente não me viram terminá-la.

Resumo

Quando começámos a pensar na dissertação não houve dúvidas de que queríamos relacioná-la não só com o mestrado em questão, mas também com a área de licenciatura “Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional” transversal ao mesmo.

Visto que todas as organizações têm conflitos e que nem sempre estes são disfuncionais, a nossa dissertação consiste em estudar os conflitos funcionais que ocorrem em empresas familiares tentando perceber se estes contribuem para o fomento da criatividade, ou seja se estes propiciam o desenvolvimento do potencial criativo nas empresas familiares.

Claro que para que possamos perceber se os conflitos funcionais podem ou não maximizar a criatividade nos colaboradores de empresas familiares não bastou fazer-se a revisão bibliográfica, pelo que aplicámos um questionário a diversos colaboradores de várias empresas familiares.

Através da revisão bibliográfica e do estudo efetuado concluímos que a pergunta de partida estabelecida no início da nossa dissertação corresponde à realidade.

Palavras-chave: empresas familiares; conflitos funcionais; criatividade; recursos humanos.

Abstract

When we started thinking about the dissertation there was no doubt we wanted to relate it not only with the master in question, but also with the area of cross degree the same.

Since all organizations have conflict and these are not always dysfunctional, our thesis is to study the functional conflicts that occur in family businesses trying to understand if these contribute to fostering creativity, ie whether they favor the development of creative potential in family businesses.

Of course for us to realize that the functional conflicts may or may not maximize creativity in employees of family businesses was not enough to make up the literature review, so we applied a questionnaire to various employees of several family businesses.

Through literature review and conducted study we concluded that the initial question established at the beginning of our dissertation correspond to reality.

Keywords: family businesses; functional conflict; creativity; human resources.

Agradecimentos

Agradeço à minha família, em especial, mãe, irmãos, cunhada e sobrinhos, e ao meu namorado por todo o apoio e carinho demonstrado ao longo de toda a elaboração da minha tese, por sempre me terem dado força para continuar não me deixando desistir de lutar pelo meu sonho. Por vezes, sei que estive ausente e que não me dediquei a eles como mereciam, principalmente, ao meu namorado que, por várias vezes, teve de lidar com o meu mau feitio.

Ao Professor Doutor Sílvio Brito, que desde o primeiro contacto, me acolheu de braços abertos, me motivou para o desenvolvimento da mesma e me apoiou em todos os passos da elaboração da minha tese.

À Professora Doutora Maria João Inácio, que me apoiou a nível da análise empírica em SPSS e me incentivou a concluir a minha tese, com as suas palavras amigas.

A todos os professores do Mestrado que tanto me ensinaram ao longo desta caminhada que me fez crescer não só enquanto profissional, mas também enquanto pessoa.

À Dona Isabel, do secretariado do mestrado, que tanta vez me ouviu e me apoiou ao longo de todo o mestrado.

Às empresas que colaboraram com o meu estudo, pois sem a sua colaboração seria impossível concluir a minha dissertação.

À minha amiga e colega Cassandra Vieira, que caminhou ao meu lado, ao longo deste mestrado. Assim, como a todos os meus amigos que me apoiaram ao longo desta caminhada dando o seu apoio.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que a realização deste meu sonho fosse possível.

A todos um bem-haja,

Joana Costa

Índice

Dedicatória	III
Resumo.....	VII
Abstract	IX
Agradecimentos.....	XI
Índice.....	XIII
I– Introdução	1
II – Fundamentação Teórica.....	3
2.1 – Conflitos	3
2.1.1 – Conceitos E Modelos de Conflito	3
2.1.2– Investigações Efetuadas sobre Conflitos Funcionais em Empresas Familiares	6
2.2 – Conflitos Funcionais nas Empresas Familiares	10
2.2.1 – Conflitos Funcionais Familiares	10
2.2.2 – Técnicas para Lidar com os Conflitos Funcionais Familiares	12
2.3 - Criatividade	15
2.3.1 – Conceitos E Modelos de Criatividade	15
2.3.2– Criatividade em Empresas Familiares	19
2.4- Relação dos Conflitos Funcionais e Criatividade em Empresas Familiares	23
2.4. 1 – Modalidades de Conflitos Funcionais potenciadoras de Criatividade em Empresas Familiares	23
2.5 – Conclusão	24
III – Trabalho Empírico.....	27
3.1 – Objetivos	27
3.2 – Hipóteses	27
3.4 –Instrumentos de Pesquisa	29
3.5 – Procedimento de Coleta e Análise de Dados	30
3.6 - Resultados e Discussão	30
IV – Considerações Finais.....	91
Alencar, E. M. (Abril/Junho de 1998). Promovendo um Ambiente Favorável à Criatividade nas Organizações. <i>RAE - Revista da Administração de Empresas</i> , pp. 18-25.	103
Anexos.....	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fontes de Conflitos e Estratégias a Adotar para a Resolução dos mesmos	9
Tabela 2 – Idade dos Colaboradores	31
Tabela 3 – Antiguidade dos Colaboradores	32
Tabela 4 – Nível de Ensino dos Colaboradores	33
Tabela 5- “Enfrento, abertamente, a questão” * “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns”	35
Tabela 6 - “Enfrento, abertamente, a questão” * “Enfrento o conflito de forma direta”	35
Tabela 7 - “Enfrento, abertamente, a questão” * “Não considero um “não” como resposta”	36
Tabela 8 - “Enfrento, abertamente, a questão” * “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”	36
Tabela 9 - “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns” * “Enfrento o conflito de forma direta	37
Tabela 10- “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns” * “Não considero um “não” como resposta”	37
Tabela 11 - “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns” * “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”	37
Tabela 12-“Enfrento o conflito de forma direta” * “Não considero um “não” como resposta”	38
Tabela 13 - “Enfrento o conflito de forma direta” * “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”	38
Tabela 14- “Não considero um “não” como resposta” * “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”	39
Tabela 15 - “Procuo não argumentar” * “Chamo a atenção para os interesses comuns”	39
Tabela 16 - “Procuo não argumentar” * “Atenuo as diferenças”	39
Tabela 17 - “Procuo não argumentar” * “Procuo suavizar as discordâncias”	40
Tabela 18 - “Procuo não argumentar” * “Cedo um pouco para receber algo em troca”	40
Tabela 19 - “Chamo a atenção para os interesses comuns” * “Atenuo as diferenças”	41
Tabela 20 - “Chamo a atenção para os interesses comuns” * “Procuo suavizar as discordâncias”	41
Tabela 21 - “Chamo a atenção para os interesses comuns” * “Cedo um pouco para receber algo em troca”	41
Tabela 22 - “Atenuo as diferenças” * “Procuo suavizar as discordâncias”	42
Tabela 23 - “Atenuo as diferenças” * “Cedo um pouco para receber algo em troca”	42
Tabela 24 - “Procuo suavizar as discordâncias” * “Cedo um pouco para receber algo em troca”	42
Tabela 25 – “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” * “Procuo um compromisso mútuo”	43
Tabela 26 -“Exponho o problema claramente, procurando uma solução” * “Procuo uma solução intermédia”	43
Tabela 27 - “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” * “Estou pronto a negociar”	44
Tabela 28 -” Exponho o problema claramente, procurando uma solução” * “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara”	44
Tabela 29- “Procuo um compromisso mútuo” * “Procuo uma solução intermédia”	44
Tabela 30 - “Procuo um compromisso mútuo” * “Estou pronto a negociar”	45
Tabela 31 - “Procuo um compromisso mútuo” * “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara”	45
Tabela 32 - “Procuo uma solução intermédia” * “Estou pronto a negociar”	45

Tabela 33 - “Procuo uma solução intermédia” * “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara”	46
Tabela 34 - “Estou pronto a negociar” * “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara”	46
Tabela 35 - “Procuo intensamente a solução do problema” * “Insisto para que se encontre uma solução”	47
Tabela 36 - “Procuo intensamente a solução do problema” * “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido”	47
Tabela 37 - “Procuo intensamente a solução do problema” * “Tento impor os meus interesses”	47
Tabela 38 - “Procuo intensamente a solução do problema” * “Imponho uma solução”	48
Tabela 39 - “Insisto para que se encontre uma solução” * “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido”	48
Tabela 40 - “Insisto para que se encontre uma solução” * “Tento impor os meus interesses”	48
Tabela 41 - “Insisto para que se encontre uma solução” * “Imponho uma solução”	49
Tabela 42 - “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido” * “Tento impor os meus interesses”	49
Tabela 43 - “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido” * “Imponho uma solução”	50
Tabela 44 - “Desisto facilmente” * “Retiro-me da situação”	50
Tabela 45 - “Desisto facilmente” * “Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de uma importância vital”	50
Tabela 46 - “Desisto facilmente” * “Procuo não me envolver”	51
Tabela 47 - “Retiro-me da situação” * “Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de uma importância vital”	51
Tabela 48 - “Retiro-me da situação” * “Ignoro o conflito”	51
Tabela 49 - “Eu serei muito feliz se dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”	52
Tabela 50 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa”	52
Tabela 51 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”	53
Tabela 52 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira com esta empresa familiar” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”	53
Tabela 53 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha vida a esta empresa familiar” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”	54
Tabela 54 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida financeira ficaria desestruturada”	54
Tabela 55 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”	54
Tabela 56 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” * “Se não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”	55
Tabela 57 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar a minha carreira a esta empresa familiar” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”	55
Tabela 58 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”	56

Tabela 59 - “Quando ocorre um problema na empresa eu sinto-o como se fosse meu “e “Eu sinto-me integrado nesta empresa”.....	56
Tabela 60 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa”.....	56
Tabela 61 - “Quando ocorre um problema na empresa eu sinto-o como se fosse meu” * “Eu não me sinto em casa”	57
Tabela 62- “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Atualmente, ficar a trabalhar na empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”... ..	57
Tabela 63 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”	58
Tabela 64 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”	58
Tabela 65 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Se eu deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”	58
Tabela 66 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”	59
Tabela 67 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”.....	59
Tabela 68 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”	60
Tabela 69 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa”.....	60
Tabela 70 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”	60
Tabela 71- “Esta empresa significa muito para mim” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”	61
Tabela 72 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”	61
Tabela 73 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”	61
Tabela 74 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Se eu deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”	62
Tabela 75 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”.....	62
Tabela 76 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”	63
Tabela 77 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”	63
Tabela 78 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”.....	63
Tabela 79 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta empresa”.....	64
Tabela 80 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria coreto abandonar esta empresa” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”	64
Tabela 81 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”.....	65

Tabela 82 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”.....	65
Tabela 83 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”	65
Tabela 84 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”	66
Tabela 85 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”	67
Tabela 86 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Uma das poucas consequências que teria, se quisesse deixar esta empresa agora, era a escassez de alternativas”	67
Tabela 87 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”	68
Tabela 88 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”	68
Tabela 89 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta empresa”.....	68
Tabela 90 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”	69
Tabela 91 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”	69
Tabela 92 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”	70
Tabela 93 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”	70
Tabela 94 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”	70
Tabela 95 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”	71
Tabela 96 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”	71
Tabela 97 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”	72
Tabela 98- “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”	72
Tabela 99 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Eu não me sinto envolvido, emocionalmente, com esta empresa”	72
Tabela 100 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”	73
Tabela 101 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”	73
Tabela 102 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”	73

Tabela 103 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”	74
Tabela 104 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”	74
Tabela 105 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez pudesse ir trabalhar para outra”	74
Tabela 106 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”	75
Tabela 107 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”	75
Tabela 108 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa”	76
Tabela 109 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Eu não me sinto envolvido, emocionalmente, com esta empresa”	76
Tabela 110 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”	76
Tabela 111 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Atualmente ficar a trabalhar nesta empresa é mais uma necessidade do que propriamente um desejo”	77
Tabela 112 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta empresa agora”	77
Tabela 113 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”	78
Tabela 114 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas” ..	78
Tabela 115 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”	79
Tabela 116 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse a empresa agora, era a escassez de alternativas”	79
Tabela 117 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”	80
Tabela 118 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”	80
Tabela 119 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta empresa”	80
Tabela 120 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”	81
Tabela 121 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais uma necessidade do que um desejo”	81
Tabela 122 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”	82
Tabela 123 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”	82

Tabela 124 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”	82
Tabela 125 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez pudesse ir trabalhar para outra”	83
Tabela 126 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”	83
Tabela 127 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”	84
Tabela 128 - “Pensar sozinho” * “Interagir e passar o meu tempo com pessoas”	84
Tabela 129 - “Que me vejam como um sujeito imaginoso e intuitivo” * “Que me considerem objetivo, preciso e voltado para os factos”	85
Tabela 130 - “Tirar conclusões através da lógica e da análise cuidadosa do problema” * “Examinar as situações a partir do que sinto e acredito sobre as pessoas”	85
Tabela 131 - “Planear pouco antes da implementação” * “Programar, em detalhe e com antecedência, baseado em previsões feitas”	85
Tabela 132 - “Obter os dados de pessoas e dos registos feitos, pensar e decidir imediatamente” * “Conversar livre e demoradamente com as pessoas, parar, refletir e resolver o problema mais tarde”	86
Tabela 133 - “Tornar efetivos os planos detalhados e elaborados com precisão” * “Imaginar e desenvolver planos sem necessariamente executá-los”	86
Tabela 134 - “Aplicar a minha habilidade na análise de situações-problemas” * “Vivenciar situações, discussões em grupo, participando em movimentos com outras pessoas”	86
Tabela 135 - “Evitar prazos fatais ou compromissos rígidos” * “Estabelecer uma programação e ater-me a ela”	87
Tabela 136 - “Esmiuçar os factos, situações e problemas comigo mesmo e depois explicar aos outros a que conclusões cheguei” * “Discutir uma nova questão ou problema com todos, exaustivamente, principalmente com as pessoas envolvidas no mesmo”	87
Tabela 137- “Questões abstratas e teóricas” * “Questões concretas, reais e objetivas”	87
Tabela 138 - “Pessoas lógicas, articuladas e sensatas” * “Pessoas sensíveis, emotivas, inusitadas e até originais”	88
Tabela 139 - “Iniciar reuniões com todos presentes” * “Iniciar reuniões no horário estabelecido”	88
Tabela 140 - “Utilizar métodos já testados” e “Criar novos métodos”	88
Tabela 141 - “Ajudar os outros a usarem os seus sentimentos” * “Ajudar os outros a tomarem decisões lógicas e sensatas”	89
Tabela 142 - “Imaginar possibilidades e alternativas” * “Lidar com realidades”	89
Tabela 143 - “Ser livre para fazer as coisas por impulso” e “Saber bem o que é esperado da minha pessoa”	89

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Idade dos Colaboradores	31
Gráfico 2 – Antiguidade dos Colaboradores	33
Gráfico 3 – Nível de Ensino dos Colaboradores	34

1– Introdução

Em Portugal, mais de 70% das empresas são de cariz familiar, ou seja, mais de metade das organizações do nosso país são empresas familiares, daí a importância do seu estudo.

Neste tipo de empresas, os conflitos organizacionais são uma constante pois, numa grande parte das vezes, as famílias tendem a misturar a sua relação familiar com a sua relação empresarial. No entanto, estes conflitos nem sempre prejudicam a organização. Por vezes, são uma lufada de ar fresco para a mesma.

Quando ocorrem conflitos no seio organizacional, o gestor da empresa familiar deve identificá-los e jamais suprimi-los. Uma vez identificado o conflito, o gestor da empresa deve enfrentá-lo, escolhendo a melhor opção para a sua resolução, tendo em conta que cada conflito é um conflito e que nem sempre o método implementado para a sua resolução pode ser o mesmo.

Atualmente, as empresas familiares devem ser criativas de modo a destacarem-se no mercado e a crescerem cada dia mais, não se limitando a sobreviverem. Deste modo, é fundamental que os recursos humanos pertencentes à organização sejam altamente criativos e embora existam pessoas com características inatas que fomentam a sua criatividade, outras não as têm, no entanto, estas características poderão ser trabalhadas.

Esta dissertação de mestrado tem o objetivo de estudar de que forma os conflitos funcionais podem contribuir para o fomento da criatividade nos recursos humanos de empresas familiares respondendo, deste modo, à pergunta de partida: “os conflitos funcionais fomentam a criatividade nas empresas familiares”.

Para tal, formulámos as seguintes hipóteses: 1 – Os conflitos funcionais nas empresas familiares estimulam e propiciam uma elevada auto motivação e relacionamento nos seus colaboradores; 2 – Os conflitos funcionais das empresas familiares não sendo bem geridos podem bloquear a criatividade; 3– Os conflitos funcionais das empresas familiares estimulam a originalidade, a flexibilidade e a liberdade de expressão; 4– Os conflitos funcionais das empresas familiares contribuem para o desenvolvimento do potencial criativo; 5– Os conflitos funcionais das empresas familiares incrementam a procura de novas formas de fabrico, venda, ou troca, de produtos e serviços.

A nossa dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo, ou seja, este, onde fazemos uma breve introdução, onde explicamos o porquê da importância do nosso tema.

O capítulo 2 da nossa dissertação é onde fazemos a fundamentação teórica referente ao nosso tema e que está compreendido em quatro partes, a primeira referente aos conflitos, a segunda onde nos debruçamos sobre os conflitos funcionais em empresas familiares, a terceira que se refere à criatividade e a quarta e última parte que aborda a relação dos conflitos funcionais e a criatividade em empresas familiares.

No capítulo 3, fazemos o trabalho empírico da nossa dissertação, onde informamos qual o objetivo da realização desta dissertação, onde explicamos quais as nossas hipóteses, qual a nossa amostra, quais os instrumentos de pesquisa, o procedimento de coleta e análise de dados e, ainda, os resultados e discussão sobre os mesmos.

O capítulo 4, é o capítulo onde elaboramos as considerações finais e falamos em projetos futuros.

Nos anexos da dissertação podemos encontrar o questionário que fora aplicado à nossa amostra.

2 – Fundamentação Teórica

2.1 – Conflitos

Visto que ocorrem conflitos nas mais diversas situações do quotidiano e em todas as organizações, cada vez mais, os autores se dedicam ao estudo dos mesmos, pelo que existem diversas definições de conflitos.

2.1.1 – Conceitos E Modelos de Conflito

“Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973) definem conflito como um processo interativo no qual os objetivos de um ator, são em certo grau, incompatíveis com os comportamentos e objetivos de outro(s) autor(es).” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 196), ou seja, estes autores defendem que o conflito acontece quando as pessoas têm interesses distintos.

Pruitt e Rubin têm uma posição semelhante à dos autores referidos anteriormente. *“Pruitt e Rubin (1986) definem conflito como uma divergência percebida de interesses ou a crença de que as aspirações atuais de uma das partes não pode ser alcançada em simultâneo.”* (Ferreira, Carvalho, Neves, & Caetano, 2001, p. 511), isto é, para estes autores o conflito ocorre, pois, as pessoas têm interesses diferentes ou acreditam que não podem alcançar os seus objetivos ao mesmo tempo.

Para que surjam conflitos é necessário que cada pessoa perceceione a situação como tal, que haja alguma incompatibilidade e que que exista algum tipo de interação entre ambas.

Normalmente, os conflitos despontam nas organizações devido ao interesse pessoal do capital humano, nomeadamente, a competição na prossecução de um objetivo, filosofia ou método, e por disputas com vista a conseguir o domínio sobre outros ou sobre recursos escassos.

Uma definição mais recente de conflito é-nos dada por Robbins (1996). *“ (...) Robbins (1996) define conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente desenvolvido por A, no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objetivo, através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B”* (Dimas & Lourenço, 2011, pp. 196,197). Segundo Robbins, o que leva à origem do conflito é uma pessoa tentar destruir os objetivos da outra, com intenção de prejudicar essa mesma pessoa.

“*Para Chiavenato (2010) conflito constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor o bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos*” (Collares & Cruz, 2013, p. 63). Ao analisarmos a sua definição podemos constatar que ele mantém a mesma posição que *Robbins (1996)*, visto que identicamente defende que a origem do conflito pode estar relacionada com o fato de alguém tentar prejudicar a outra pessoa, tentando fazer com que esta não alcance os seus objetivos.

No entanto, existem autores que defendem que os conflitos não ocorrem apenas devido a diferentes interesses e distintos objetivos visto que os indivíduos podem ter o mesmo objetivo e mesmo assim entrar em conflito. “*O conflito pode emergir mesmo quando não existe uma incompatibilidade de interesses: dois membros de uma equipa criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objetivos sejam comuns (Deutsch, 2003)*” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 197).

“*O conflito pode ser definido como uma divergência de perspetivas, percebida como geradora de tensão por, pelo menos, uma das partes envolvidas numa determinada interação, e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos (De Dreu e Weingart, 2003a; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005).*” (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2007, p. 3). Esta definição que nos foi dada anteriormente, vai de encontro à que nos foi dada por *Deutsch* em que ele defende que nem sempre o conflito aparece devido à incompatibilidade de interesses ou de objetivos, mas que pode ter em causa as diferentes perspetivas que cada pessoa tem, ou seja, uma pessoa pode ter em comum com outra os objetivos, porém se as suas perspetivas não forem idênticas há forte probabilidade de estas entrarem em conflito.

Existem diversos autores que procuram explicar os conflitos tendo como base modelos teóricos. Visto que não podemos abordar todos os modelos, iremos abordar os três que, de acordo com o nosso ponto de vista, melhor elucidam sobre os conflitos: Modelo de *Pondy*, Modelo de *Walton* e *Dutton*, e o Modelo bidimensional de *Ruble* e *Thomas*.

Através do seu modelo, *Pondy* tenta explicar a existência de três tipos de conflitos, nomeadamente: o de competição por recursos escassos, o de controlo e reação ao controlo; e o de interdependência. *Pondy* defende, também, a existência de diversos estádios de conflito: Estádio 1 (Oposição Potencial), Estádio 2 (Fase do Conflito Apercebido e Fase do

Conflito Sentido); Estádio 3 (Fase do Conflito Declarado) e o Estádio 4 (Resultado do Conflito).

O Estádio 1 ocorre quando estão presentes os pré-requisitos para que o conflito surja. No entanto, este ainda não despontou; o Estádio 2 dividido em duas fases, a primeira é aquela onde os pré-requisitos podem ou não motivar um conflito, porém a segunda consiste na evolução do conflito; o Estádio 3 caracteriza-se pelo conflito aberto; e o Estádio 4 consiste nas implicações que ocorrem nas organizações devido à forma como o conflito é gerido.

Pondy defende que quando o conflito é encarado e solucionado cria-se uma base para a cooperação. No entanto, quando a sua resolução é adiada, o conflito tende a piorar.

Walton e Dutton desenvolveram, também, um modelo sobre conflitos. Neste modelo constam três variáveis, designadamente, os antecedentes do conflito, os atributos da relação lateral, e a gestão da relação e consequências da mesma.

Este modelo defende que o conflito ocorre devido a fatores que originaram a relação ou a antecederam. Existem dois tipos de relações laterais nas relações interdepartamentais: as integrativas e as distributivas.

As interações numa relação integrativa são flexíveis e abertas, enquanto as interações numa relação distributiva são rígidas e formais.

Embora *Walton e Dutton* defendam que o conflito potencial de uma situação seja causado pelos antecedentes da relação, a verdade é que estes autores acreditam que, por vezes, as organizações têm mais sucesso na resolução de conflitos que adotam.

Tanto os autores deste modelo como o do modelo antecedente partilham da opinião que o conflito advém devido a diversos antecedentes.

Ruble e Thomas através do seu modelo bidimensional procuram explicar o conflito de acordo com as limitações de comportamento que os indivíduos tendem a adotar em situações de conflito, isto é, o comportamento destes indivíduos pode ser definido em termos avaliativos, sempre que se conota o comportamento como bom ou mau, ou em termos dinâmicos, quando conotado de ativo ou passivo.

Segundo este modelo, o conflito pode ter duas dimensões: a dimensão da assertividade e a dimensão do comportamento cooperativo.

Os três modelos anteriormente referidos têm características em comum, no entanto, diferem relativamente ao enfoque. Todos os modelos defendem que os conflitos ocorrem devido a diversos antecedentes e que a intromissão de certos fatores pode amenizar os mesmos. Contudo, enquanto, *Pondy, Walton e Dutton* se debruçam, fundamentalmente, no processo de conflito e naquilo que os origina, *Ruble e Thomas* analisam o conflito no que toca ao grau de assertividade e ao comportamento cooperativo.

2.1.2– Investigações Efetuadas sobre Conflitos Funcionais em Empresas Familiares

Com a investigação anterior chegamos à conclusão que existem dois tipos de conflitos: os conflitos funcionais e os conflitos disfuncionais. Porém na nossa dissertação, interessamos falar nos conflitos funcionais em empresas do tipo familiar, em empresas onde é a família que detém o controlo da empresa e onde membros da família trabalham, visto que esta pretende refletir sobre a influência que estes podem ter para o fomento da criatividade nos colaboradores de empresas deste tipo.

O conflito funcional é considerado *“fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”*. (Nascimento & Sayed, 2002, p. 47), ou seja, o conflito funcional é aquele que contribui positivamente para a vida da empresa familiar. Este tipo de conflito é importante que ocorra nas empresas de cariz familiar, se não se pretender que esta entre em um processo de estagnação.

Os conflitos, *“Entre os aspetos positivos, podem ser facilitadores de comunicação e fomentadores do reconhecimento da legitimidade e de interesses. Também podem constituir o motor da mudança social, permitir o estabelecimento de diferenças intergrupais, proporcionar a obtenção de fins concretos e contribuir ainda para integração ou coesão social. Podem facilitar a reconciliação dos interesses legítimos dos indivíduos e, assim, criar a unidade de grupo, no sentido, em que, sem a capacidade para a mudança social ou a reconciliação dos interesses individuais, há a tendência para a solidariedade de grupo declinar e, através dela, também a eficácia grupal e a satisfação da experiência de grupo, podendo resultar possivelmente na sua desintegração (Rubin, Pruitt e Kim, 1994).”* (Cunha, 2012, p. 157)

De acordo com Sousa (2013), *“As organizações familiares enfrentam diversos conflitos de interesses dentro da organização e estes, por muitas vezes, se tornam a causa de crises e fechamento de empresas.”* (Sousa, Sérgio Alexandre Costa, 2013, p. 219), isto é, todos os dias surgem os mais diversos tipos de conflitos em empresas familiares. Deste modo, quando não enfrentados corretamente, as empresas podem não conseguir manter-se no mercado, acabando por entrar em processo de falência.

Por este motivo, *“(...) para dar continuidade a uma empresa familiar é preciso um processo permanente de gestão de conflitos e interesses, visto que as relações no empreendimento envolvem parentesco entre pai e filho, irmão, irmã, cunhados, primos, e assim por diante, tendo importante impacto no futuro da empresa.”* (Freitas & Krai, 2010, p. 392), ou seja, visto que as empresas familiares são compostas por, muitos, recursos humanos pertencentes à família, é substancial que o gestor da empresa familiar em questão faça uma permanente gestão de conflitos, tendo em conta que *“Andrade e outros (2004, p.52) discorrem que é «fundamental o papel do profissional na superação do conflito e, justamente, na orientação das partes para um concreto dimensionamento do problema»* (Oliveira M. d., p. 3).

“(...) independentemente do ciclo de vida da empresa familiar, geri-la requer uma habilidade interpessoal e equilíbrio emocional para que o gestor da mesma não se deixe envolver nos problemas familiares (Bornholdt, 2005).” (Pitol, Grzybovski, Mozzato, & Oltramari, 2014, p. 4).

Existem diversas fontes que levam à ocorrência de conflitos nas empresas familiares, particularmente, *“ processos sucessórios mal resolvidos; falta de profissionalização; falta de diálogo entre os sócios; falta de consideração pela cultura familiar no seio da organização; contratação de parentes para colaboradores da empresa; a remuneração não estar definida para familiares que sejam membros da organização; e a dificuldade em separar assuntos familiares dos assuntos relacionados com a empresa”*. (Pitol, Grzybovski, Mozzato, & Oltramari, 2014, pp. 5,6). *“(...) Para administrar esse tipo de empresa é preciso muita cautela, pois há o envolvimento familiar, caracterizado pela afetividade que marca as relações entre os membros, além de outras emoções como ciúmes, amor, negociação, amizade, entre outros (Kets de Vries,2009).”* (Costa, Barbosa, & Souza, 2013, p. 6).

Existem estratégias que se podem adotar de modo a conseguirem ultrapassar-se os conflitos ocorridos em empresas familiares. Seguidamente apresentaremos uma tabela com estratégias a adotar para a resolução de conflitos de acordo com as suas fontes:

Fontes de Conflitos	Estratégias a Adotar para a Resolução de Conflitos
Processos Sucessórios Mal Resolvidos	<ul style="list-style-type: none">⇒ Elaborar gradativamente o processo sucessório;⇒ Transferir aos herdeiros os bens patrimoniais.
Falta de Profissionalização	<ul style="list-style-type: none">⇒ Identificar a pessoa certa para a liderança, mesmo que esta não seja membro da família;⇒ Tornar oportuna a profissionalização dos gestores e dos restantes colaboradores da empresa familiar;⇒ Criar parcerias com diversas empresas especializadas em diversas áreas que sejam úteis para o sucesso da empresa;⇒ Trabalhar em rede com diversas empresas.
Falta de Diálogo entre os Sócios	<ul style="list-style-type: none">⇒ Dar prioridade ao diálogo entre os diversos sócios da empresa;⇒ Gerir os problemas relacionados com a empresa.
Falta de Consideração pela Cultura Familiar no Seio da Organização	<ul style="list-style-type: none">⇒ Nunca esquecer a história familiar.

Contratação de Parentes para Colaboradores da Empresa	⇒ Agir com profissionalismo; ⇒ Otimizar o capital humano pertencente à família.
Remuneração estar definida para membros familiares que desempenhem funções na empresa	⇒ Manter o salário fixado entre todos os sócios da empresa; ⇒ Definir os salários correspondentes às funções desempenhadas por cada colaborador da empresa.
Dificuldade em separar assuntos de família dos assuntos relacionados com a empresa.	⇒ Otimizar laços afetivos familiares para gerar objetivos comuns na empresa; ⇒ Definir responsabilidades e papéis na empresa; ⇒ Agir com equidade, separando os assuntos familiares dos assuntos da empresa.

Tabela 1 - Fontes de Conflitos e Estratégias a Adotar para a Resolução dos mesmos

Fonte: Adaptado de (Pitol, Grzybovski, Mozzato, & Oltramari, 2014)

“Os conflitos são inevitáveis e se não são bem administrados podem causar ruturas no ciclo de vida da organização (Adizes, 1996; Pinheiro; Silva; Araújo, 2013)” (Pitol, Grzybovski, Mozzato, & Oltramari, 2014, p. 11). Para que tal não aconteça, é essencial que o gestor de uma empresa familiar encare o conflito de frente e recorra às diversas estratégias anteriormente referidas, para que deste modo, o conflito não seja disfuncional, mas sim funcional, atenuando as consequências negativas que este poderia ter na empresa familiar e aumentando os contributos positivos que um conflito funcional lhe pode oferecer.

“(…) existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- São bons elementos de socialização (...);
- Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização (...);
- Propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico, mas também de garantir mais poder.” (Nascimento & Sayed, 2002, p. 53)

2.2 – Conflitos Funcionais nas Empresas Familiares

Nas empresas familiares ocorrem diversos conflitos, tendo em conta, que por vezes, os recursos humanos das mesmas tendem a misturar os assuntos familiares com os assuntos empresariais. Porém, muitas das vezes, estes trazem consequências positivas para as mesmas.

2.2.1 – Conflitos Funcionais Familiares

“(...) A proximidade e a inserção na família nesse tipo de empreendimento dão-se em diversas instâncias – económica, política, simbólico, social, cultural, ideológica, etc. – de maneira que equacionem interesses individuais, coletivos, organizacionais e familiares.” (Paiva, Oliveira, & Melo, 2008, p. 153), o que faz com que nas empresas familiares ocorram diversos conflitos, que quando não são funcionais, podem contribuir para o fim das mesmas, no entanto, quando funcionais contribuem para que sucedam mudanças positivas nas mesmas.

Os conflitos ocorrentes nas empresas familiares tendem a manifestar-se, também, a nível pessoal, como podemos constatar através da seguinte citação: *“Quando existem conflitos no seio dos negócios da firma estes, muitas vezes, acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.”* (Ricardo, 2010, p. 18).

“Greenhaus e Beutell (1985) argumentam que o conflito entre trabalho e família existe quando o tempo dedicado às necessidades de um papel torna difícil satisfazer as necessidades do outro; quando a tensão da participação em um papel torna difícil a satisfação das necessidades do outro; e quando os comportamentos específicos requeridos por um papel dificultam a satisfação das necessidades do outro”, (Silva, Anielson Barbosa da; Rosetto, Carlos Ricardo, 2010, p. 44) ou seja, segundo estes autores, o conflito entre a família e o trabalho tende a surgir quando o recurso humano se dedica mais a uma área em detrimento de outra.

“(...) Robbins (2002) (...) o funcional considera o conflito como construtivo, apoiado nos objetivos do grupo e objetiva melhorar o seu desempenho.” (Silva, Anielson Barbosa da; Rosetto, Carlos Ricardo, 2010, p. 44), ou seja, para Robbins, o conflito funcional é um conflito que tem consequências positivas no desempenho da equipa de trabalho da empresa familiar, onde este ocorre.

“ Os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade de decisões, estimulam a criatividade e inovação e encorajam interesses e a curiosidade entre membros de equipas, fornecem meios pelos quais os problemas podem ser manifestados, diminuindo tensões, e fomentam um ambiente de autoavaliação e mudança (Bacal, 2004) ”, (Ferreira H. M., 2007, p. 5), isto é, de acordo com Bacal, podemos afirmar que é importante que ocorram conflitos funcionais (construtivos) nas empresas familiares tendo em conta que a ocorrência deste tipo de conflitos nas empresas propiciam a mudança, o que é fulcral para o sucesso das mesmas.

“ (...) os autores Wagner e Hollenbeck (2009) entendem que o conflito funcional ajuda a estabilizar as relações sociais (...) O conflito serve ainda para manter as pessoas estimuladas e dispostas a inovar, e cumpre com o papel de fornecer feedback sobre a forma de gestão e poder que está sendo empregado sobre os grupos de trabalho ” (Collares & Cruz, 2013, p. 67).

Também, os autores Anna e Marc, se debruçaram sobre o estudo dos conflitos funcionais. *“ Os autores Anna e Marc (2012) trazem a perspetiva do conflito bom (...) Na visão dos autores, o conflito bom, é aquele produtivo, que provoca mudanças e cria valor para a organização e para as pessoas que nela trabalham ”* (Collares & Cruz, 2013, p. 64).

“Há autores que defendem que os conflitos são impulsionadores de mudança individual e organizacional, pois contribuem para estimular o debate de ideias e a curiosidade, contribuindo para se encontrar soluções criativas para os problemas ou conflitos. (...) Perante esta visão, o conflito saudável é indicador de uma gestão efetiva e eficaz de uma organização e fonte de desenvolvimento.” (Figueiredo, 2012, p. 60)

“(...) a existência de conflitos é útil para manter a vitalidade das organizações e dos grupos e para as relações interpessoais.” (Figueiredo, 2012, p. 61).

De acordo com os autores anteriormente citados, podemos afirmar que o conflito funcional é aquele que contribui para o desenvolvimento positivo de uma organização.

Existem diversas fontes de conflitos que originam a existência de conflitos nas empresas familiares, nomeadamente, *“a frustração de um ou mais colaboradores da empresa familiar; as diferenças de personalidade que os colaboradores da empresa têm entre si; a diferença de metas que os colaboradores desejam alcançar; o processo sucessório; a falta de profissionalização; a falta de diálogo entre os sócios ou entre sócios e colaboradores;*

não se considerar a cultura da família na gestão da empresa familiar; a contratação de funcionários parentes; a remuneração dos diferentes membros familiares não estar estipulada e a dificuldade em separar a família da empresa.” (Pitol, Grzybovski, Mozzato, & Oltramari, 2014, pp. 5,6).

As fontes de conflitos, anteriormente referidas, podem ser funcionais ou disfuncionais, conforme a forma como o gestor da empresa familiar lide com o problema. Sempre que o gestor da mesma, tenda a suprimi-los, os conflitos são disfuncionais, acabando por originar mudanças negativas para a organização, o que pode levar a que esta chegue ao fim. Porém, se o gestor os estimular, estes podem contribuir de forma muito positiva, para a empresa familiar.

2.2.2 – Técnicas para Lidar com os Conflitos Funcionais Familiares

Quando, numa empresa familiar, ocorrem conflitos é necessário que o gestor da mesma além de detetar tal ocorrência, consiga geri-los da melhor forma possível. *“Ser capaz de constatar a existência do conflito é apenas parte do problema. Tem de saber também a que ponto o conflito é grave e ser capaz de o gerir devidamente (Fraga, 1993, p.6)”* (Figueiredo, 2012, p. 68).

Para que o gestor da empresa familiar consiga resolver os conflitos existentes na mesma, é necessário que recorra a diversas estratégias de resolução de conflitos. *“Existem vários estilos de comportamentos com que uma pessoa ou grupo pode lidar com o conflito. Estes estilos denominam-se “estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis (McIntyre, 2007, p. 299)”*. (Figueiredo, 2012, p. 69)

“Para Robbins (2005), a gestão de conflitos pode ser feita desde o não enfrentamento, atuando de modo a suprimir, até o comando autoritário, em que o gestor se utiliza do seu poder atribuído pelo cargo para chegar a uma solução.” (Collares & Cruz, 2013, p. 68), ou seja, de acordo com o autor referido, um gestor, em caso de conflitos na organização, pode evitar o conflito, fingindo que tal não está a acontecer ou enfrentá-lo de modo a torná-lo um conflito funcional, um conflito que cause consequências positivas para a empresa familiar.

No entanto, *“os conflitos não são iguais e por isso não devem ser abordados sempre da mesma maneira. O gestor deve conhecer as ferramentas e saber como e quando utilizá-las, de modo a ser assertivo na sua escolha.”* (Collares & Cruz, 2013, p. 70). Embora o conflito deva ser enfrentado, as ferramentas utilizadas pelo gestor para a resolução do mesmo, devem ser ponderadas, de modo a que sejam adotadas as mais corretas para que a resolução do conflito seja um êxito, pois nem todos os conflitos são iguais e se o gestor da empresa familiar não tomar a decisão correta, estes podem criar consequências muito negativas para a empresa.

“Rahim (2002), gerir adequadamente as situações conflituais traduz-se na capacidade de contribuir para o aumento da aprendizagem organizacional e da eficácia, satisfazendo as necessidades de todos os stakeholders e pautando o comportamento por critérios éticos” (Dimas & Lourenço, 2011, p. 9), ou seja, o gestor da empresa familiar deve adotar comportamentos que façam com que estes contribuam para a aprendizagem de todos os elementos pertencentes à empresa.

“ (...) não se pode deixar de considerar o diálogo, como instrumento de efetiva importância nas questões conflituais, (...)” (Junior, p. 8), isto é o diálogo é importantíssimo para que se resolvam os conflitos e para que estes sejam funcionais para a empresa, contribuindo para o seu sucesso. Porém, o diálogo embora seja importante para a resolução dos conflitos, não é suficiente só por si. *“É preciso saber reconhecer que entre pessoas há semelhanças e diferenças”* (Junior, p. 9). Uma das causas para que a forma de resolução de conflitos adotada não possa ser sempre a mesma, não depende apenas do conflito em si, mas também do facto de nem todos os recursos humanos terem características pessoais semelhantes.

“De acordo com os modelos bidimensionais (Blake e Mouton, 1964; Rahim,1983; Thomas, 1992), a gestão de conflitos é função da combinação de duas dimensões – preocupação consigo (grau em que o individuo procura satisfazer os seus objetivos) e a preocupação com os outros (grau em que o individuo procura satisfazer os objetivos da outra parte).” (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2007, p. 5). Seguidamente será exposto o Modelo de Estilos de Gestão de Conflitos, de Rahim:

Modelo de Estilos de Gestão de Conflitos

		Preocupação Consigo	
		Alta	Baixa
Preocupação com os outros	Alta	Integração	Acomodação
	Baixa	Domínio	Evitamento

Fonte: (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2007)

O Modelo dos Estilos de Gestão de Conflitos proposto por Rahim (1983), defende que quando existe uma elevada preocupação não só consigo próprio, mas, também, com os outros o estilo adotado é a integração. Quando o estilo de gestão de conflitos escolhido é a integração, a informação é partilhada pelas partes envolvidas, procurando-se soluções que respondam ao interesse de ambos.

Quando existe uma baixa preocupação consigo próprio, mas uma alta preocupação com os outros, recorre-se ao estilo da acomodação. Neste, a parte que adota esta estratégia descarta os seus interesses em prol dos da outra parte.

Sempre que ocorra uma elevada preocupação com os interesses individuais em detrimento dos interesses dos outros, o estilo adotado será o domínio, onde o individuo tenta ter o controlo da situação.

Porém, por vezes existe desinteresse pelos interesses de ambas as partes, ou seja, a preocupação com ambos os interesses é baixa. Neste caso, o estilo a adotar será o evitamento, em que os indivíduos rejeitam o problema, negando a existência do mesmo.

De acordo com o modelo anteriormente explicado, temos noção que de acordo com o tipo de conflito que ocorre na organização, o gestor da empresa familiar tem de adotar a estratégia que melhor se aproprie à situação pois somente desta forma, os conflitos

decorrentes na empresa familiar podem ser funcionais, contribuindo positivamente para a mesma.

2.3 – Criatividade

Atualmente, a criatividade é uma característica fundamental nos recursos humanos de empresas familiares, pelo que os gestores das mesmas devem criar um ambiente propício ao fomento da mesma.

2.3.1 – Conceitos E Modelos de Criatividade

Antes de nos debruçarmos essencialmente nos conceitos de criatividade, parece-nos fundamental falarmos na origem etimológica do termo criatividade. *“Etimologicamente, “criatividade” tem origem no termo “criar” (Porto,2004), do latim creare, que significa «dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do individuo, visando determinados fins»*”. (Marques, 2006, p. 20)

“Ostrower (1987) (...) a criatividade surge através de um estado de “tensão psíquica”, onde o individuo descarrega suas energias e concomitantemente se reestrutura, se enriquece sua capacidade criativa, renovando-se”. (Rocha, 2007, pp. 15,16). De acordo com a autora citada, podemos concluir que um individuo criativo se encontra sob tensão psíquica, visto que é essa tensão que origina a criatividade.

“De acordo com Vasconcellos (1990), criatividade é um processo intuitivo que chega à solução de um problema sem passar por um procedimento estruturado e utiliza todo um conjunto de conhecimentos que o individuo possui, muitas vezes, de forma inconsciente.” (Silva & Rodrigues, 2007, p. 2). De acordo com o autor citado, percebemos que criatividade ocorre sempre que um individuo consegue solucionar um problema de modo intuitivo.

“ A criatividade é a capacidade de, através da combinação das capacidades objetivas e subjetivas individuais do sujeito, produzir soluções funcionais, úteis e inovadoras (Amabile et all, 1996; Gibb e Waight, 2005)” (Santos, 2009, p. 11), ou seja, de acordo com estes autores, criatividade é a capacidade que os indivíduos têm para inovarem, para arranjam soluções para as diversas situações que ocorrem.

“ *Ser criativo é poder ver as coisas que todo o mundo vê, mas com capacidade de pensar de forma diferente sobre elas (Alencar, 1998)*” (Santos, 2009, p. 12), ou seja, Alencar defende que os indivíduos criativos embora vejam as mesmas coisas que os outros, tendem a vê-las de forma díspar e é isso que os torna criativos.

“ *Desde a década de 60 que é identificado um conjunto de características de personalidade típicas das pessoas criativas (Barron, 1968; Mackinnon, 1978)*” (Morais, 2011, p. 5), isto é, segundo estes autores existem características inatas à personalidade do indivíduo que podem influenciar, ou não, a sua criatividade.

Em 1950, Guilford reconheceu a existência de diversas habilidades que podem suscitar a criatividade nos indivíduos, nomeadamente, “*sensibilidade de problemas, capacidade de produzir muitas ideias, capacidade de alterar o conjunto mental, capacidade de reorganizar, habilidade para lidar com complexidade e capacidade de avaliar*”. (I., 2010, p. 295). No entanto, estas habilidades dos indivíduos nem sempre são inatas aos mesmos, na maioria das vezes, para serem desenvolvidas têm de ser trabalhadas, tal como afirma Filho (1999) “*(...) ser criativo não é privilégio de poucos e nem é preciso ser-se um génio para ser criativo. A criatividade também não é necessariamente um simples lampejo de inspiração: ao contrário, é inerente ao ser humano, podendo ser trabalhada e desenvolvida para que seja aplicada em todas as situações.*” (Filho V. F., 1999, p. 3).

Caetano (2010) salienta que existem diversas características da criatividade, como podemos verificar através da seguinte afirmação: “*Algumas das características da criatividade apontadas por Caetano (2010) são: a fluência, a flexibilidade, a elaboração; a originalidade, a persistência, a concentração, a base de conhecimentos e memória criativa, e a capacidade de análise e síntese*”. (Costa T. M., 2011, p. 5).

“ *Ser criativo é ainda dominar conhecimentos (Boden, 2007; Kaufman & Baer, 2006)*” (Morais, 2011, p. 4). De encontro com esta definição, está a seguinte afirmação: “ *(...) criatividade exige associações remotas da informação (Dinnen, 2006; Mednick, 1962) (...)*” (Morais, 2011, p. 5). Para se ser criativo não basta termos características inatas, é essencial termos diversos conhecimentos, visto que um indivíduo para ser criativo tem de conseguir fazer uma associação entre os diversos conhecimentos que tem, ou seja, existem indivíduos que nascem com diversas características que propiciam a criatividade, no entanto, embora

outros indivíduos não tenham nascido com estas características podem ser tanto ou mais criativos se apostarem nelas, trabalhando para desenvolvê-las.

De acordo com Oliveira (2010), *“A criatividade leva a um processo de mudança e desenvolvimento pessoal e social, e deveria fazer parte da vida de cada um, bem como ser sempre incentivada em todos os ambientes onde a pessoa vive.”* (Oliveira Z. M., 2010, p. 8), ou seja, segundo Oliveira é essencial que se desperte a criatividade nos indivíduos, em todos os meios onde vivem, visto esta ser essencial para o desenvolvimento dos mesmos. *“(...) é necessário atentar para os diversos fatores que influenciam no desenvolvimento ou na inibição da criatividade, que, segundo Runco (2007), são de diferentes espécies, incluindo-se entre eles: família, escola, ambiente de trabalho, contexto sociocultural e saúde (...).”* (Oliveira Z. M., 2010, p. 2).

Embora existam diversos autores que se dediquem ao estudo deste conceito, temos absoluta consciência, que este é seriamente complexo. De modo, a ajudar a percebê-lo é imprescindível que examinemos os modelos de criatividade que nos parecem mais cruciais. Neste caso, serão apresentados os seguintes modelos: O Modelo de Wallas para o Processo de Criatividade; O Modelo Componencial de Criatividade de Amabile; A perspectiva de sistemas de Csinkszentmihalyi; e a Teoria do Investimento em Criatividade de Sternberg e Lubart.

No **Modelo de Wallas para o Processo de Criatividade**, Wallas defende a existência de quatro etapas: preparação, incubação, iluminação e verificação. Segundo Wallas, a preparação consiste na recolha de informação sobre o problema; a incubação entende-se pela preparação do percurso para a resolução do problema; a iluminação é o momento em que ocorre a ideia; e a verificação que se baseia na validação da ideia que ocorreu.

Através do **Modelo Componencial de Criatividade de Amabile**, este defende que a criatividade é um fenómeno de múltiplas faces e que ocorre devido à interação de três componentes: habilidades de domínio relevantes (conhecimentos, habilidades técnicas, e um talento especial no domínio), habilidades criativas relevantes (habilidade em quebrar hábitos, estilo de trabalho caracterizado pela destreza, sensibilidade em saber quando abandonar um problema) e motivação intrínseca pela tarefa (aquilo que pode ser feito pelo indivíduo).

Neste modelo, Amabile defende o papel da motivação como a componente mais importante, visto ser uma componente sujeita a forças ambientais e não existirem habilidades no domínio ou em métodos de pensamento criativo que possam compensar a falta de motivação intrínseca para desempenhar determinada tarefa.

A **perspetiva de sistemas de Csikszentmihalyi** defende que a análise do fenómeno da criatividade deve incluir os elementos sociais contidos no ambiente que o rodeiam. “ (...) *Csikszentmihalyi (...) a criatividade não é um resultado unicamente de indivíduos, mas sim de sistemas sociais que realizam julgamentos sobre os produtos dos indivíduos.*” (Strauch, 2009, p. 22). “(...) *a criatividade é um processo que pode ser observado unicamente por uma intersecção, onde indivíduos, domínios e campos interagem (Csikszentmihalyi, 1999)*” (Strauch, 2009, p. 22).

Este modelo defende, também, a existência de três elementos centrais e interativos no que toca à criatividade: o talento individual; o domínio do trabalho; e tudo aquilo que julga a qualidade dos indivíduos ou dos seus produtos.

“*Csikszentmihalyi (1996) apud Alencar e Fleith, 2003) diz ser importante que o individuo esteja inserido em um ambiente que estimule a produção criativa, ofereça oportunidades de acesso a atualização de conhecimentos, propicie o acesso a mentores e recursos como livros e computadores para que a sua criatividade possa aflorar.*” (Strauch, 2009, p. 23), ou seja, este autor defende que o ambiente é o principal fator que pode influenciar ou não, o florescimento de criatividade num individuo.

A **Teoria do Investimento em Criatividade de Sternberg e Lubart** inclui elementos de ambos os modelos retratados anteriormente. De acordo com Sternberg e Lubart, a produção criativa deriva da convergência de seis fatores distintos e inter-relacionados, nomeadamente, habilidades intelectuais, estilos de pensamento, conhecimentos, personalidade, motivação e contexto ambiental.

“*De acordo com os autores, (...) as pessoas criativas são como investidores de sucesso no mercado financeiro: compram na baixa e vendem na alta (Lubart e Runco, 1999; Sternberg e Williams, 1996)*” (Strauch, 2009, p. 25)

“*Existem três habilidades intelectuais particularmente importantes para a criatividade. A primeira é a habilidade sintética para enxergar problemas em novas formas*

e para escapar dos limites do pensamento convencional; a segunda é a habilidade analítica para reconhecer quais ideias valem a pena perseguir; e, por último, a habilidade prática para saber como vender as ideias para o público – como persuadir outras pessoas do valor da ideia ou do produto criativo (Lubart, 1999; Sternberg e Lubart, 1999)” (Strauch, 2009, p. 26), ou seja, segundo estes autores, um individuo criativo tem de conseguir detetar problemas e arranjar soluções, perceber que ideias devem perseguir e quais devem abandonar e conseguir perceber que soluções para os problemas serão melhor aceites pela sociedade.

2.3.2– Criatividade em Empresas Familiares

Segundo Quin Zhou, *“O aumento na competição global, as recentes crises financeiras, a reestruturação de empregos e a alteração de hierarquias organizacionais incrementaram de forma dramática a velocidade e a frequência da mudança. Como consequência, existe atualmente uma maior necessidade de criatividade a todos os níveis das organizações”*. (Zhou, 2012, p. 176). Deste modo, para começarmos a falar sobre criatividade em empresas familiares, parece-nos fundamental debruçarmo-nos sobre a definição de criatividade nas organizações. *“O conceito de criatividade nas organizações a que Bruno-Faria (2003, p.117) chegou, a partir de sua análise, é apresentado a seguir:*

Criatividade é a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele individuo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar de pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação.” (Bruno-Faria, Veiga, & Macêdo, 2008, p. 149).

“Caulkins (2001), defende que a criatividade nas questões empresariais está relacionada a novas formas de solução de problemas, envolvendo a combinação de ideias de diferentes áreas de conhecimento, com probabilidade de saltos de intuição.”, (Gurgel, 2006, p. 20) ou seja, este autor defende que nas organizações a criatividade se manifesta basicamente em solucionar problemas. Para tal, os recursos humanos da empresa conciliam os conhecimentos que têm com a sua própria intuição.

“Há um reconhecimento crescente de que a criatividade é um fator chave para a inovação e sucesso a longo prazo das organizações” (Alencar, 1998, p. 19), uma vez que, *“(…), a criatividade pode ser um fator de diferenciação para a sobrevivência de pequenas empresas em um ambiente competitivo e globalizado.”* (Filho W. P., 2006, p. 15).

Para que as empresas familiares tenham sucesso no mundo empresarial é fundamental que tenham a seu cargo recursos humanos potencialmente criativos, uma vez que, de acordo com Quin Zhou, *“(…), a criatividade dos colaboradores é um resultado desejável que ajuda a organização a adaptar-se às mudanças no ambiente empresarial.”* (Zhou, 2012, p. 179); que *“Afirma Alencar (1997) que a criatividade é um requisito essencial para o crescimento, adaptação e sobrevivência das organizações.”* (Filho V. F., 1999, p. 132), e que *“Ela tem sido apontada como uma habilidade humana crítica, que deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização”* (Alencar, 1998, p. 23) e que de acordo com *“(…) Evans e Russel (1989) (…) o comportamento criativo dos membros da organização representa o fator-chave na resposta às mudanças e abre espaço para que a organização promova inovações”*. (Silva & Rodrigues, 2007, p. 20). Hoje em dia, os recursos humanos não devem ser passivos, devem estar abertos a mudanças, devem ser criativos pois a sua criatividade é fulcral para o crescimento da empresa onde desempenham funções e o sucesso depende do seu próprio sucesso.

“ A criatividade pode e deve fazer parte dos valores organizacionais, traduzindo-se também em crenças, normas e comportamentos” (Ortiz, 2013, p. 110), ou seja, todas as empresas familiares deverão possuir no seu leque de valores a criatividade, visto que este é um dos valores mais importantes para o êxito da organização.

“Para Wesenberg (1994), as organizações devem ter uma boa estrutura hierárquica, financeira e material, mas principalmente devem estimular as ideias dos indivíduos e investir ou saber aproveitar as consequências dos seus atos.” (Filho V. F., 1999, p. 138), ou seja, de acordo com o autor mencionado, um dos passos para o sucesso de uma empresa familiar consiste em estimular a criatividade do capital humano da mesma. Cummings e Oldham (1997), partilha da mesma visão que Wesenberg. *“Segundo Cummings e Oldham (1997), o clima organizacional tem influência direta na criatividade dos colaboradores (…)”* (Santos, 2009, p. 10).

No entanto, o ambiente de trabalho influencia a criatividade, acabando em alguns casos por inibi-la, em vez de estimulá-la. “(...) *O que tem sido observado é que muitas organizações tendem a ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade.*” (Alencar, 1998, p. 23). Embora se tenha conhecimento de que recursos humanos criativos contribuem para o sucesso das empresas familiares, muitas ainda não valorizam essa competência nos seus colaboradores, acabando por não estimular a sua criatividade. Existem determinados fatores que bloqueiam a criatividade dos colaboradores de uma empresa familiar, nomeadamente, “(...) *o medo de errar, a passividade e o conformismo são exemplos de comportamentos negativos.*” (Filho V. F., 1999, p. 132). “*Duailibi e Simonsen (Alencar, 1995) reforçam a lista de barreiras: excesso de autoritarismo; baixa receptividade a novas ideias; centralização do poder; busca excessiva de certeza; rigidez da organização; hostilidade com pessoas divergentes; falta de apoio para novas ideias; e falta de cooperação e confiança entre colegas.*” (Filho V. F., 1999, p. 139). “(...) *Faria e Alencar (1996). (...) Os fatores bloqueadores da criatividade são: estrutura organizacional; características da chefia; relações interpessoais; cultura organizacional; comunicação; falta de recursos tecnológicos e materiais; ambiente físico; características da tarefa; influências político-administrativas; volume de serviços; falta de treinamento; e salários e benefícios.*” (Silva & Rodrigues, 2007, p. 21).

“(...) *segundo Alencar e Fleith (2003a). Amabile (1999, p.116) acentua que é ver a criatividade ser mais destruída do que estimulada: «Sufocar a criatividade é fácil. Difícil é estimulá-la.»*” (Oliveira Z. M., 2010, p. 88) ou seja, de acordo com os autores citados, é mais fácil inibir-se a criatividade nos recursos humanos de uma organização do que estimulá-la. “*Vasconcellos (1990) (...) o potencial criativo do individuo é muito pouco utilizado pela empresa por falta de mecanismos e estímulos adequados*”. (Silva & Rodrigues, 2007, p. 20).

“*Benedetti e Carvalho (2006) (...) o líder tanto pode estimular como inibir a criatividade das pessoas (...)*” (Bruno-Faria, Veiga, & Macêdo, 2008, p. 149). Porém, quando se pretende estimular a criatividade nas pessoas é essencial que se cultive um ambiente propício ao desenvolvimento da mesma, uma vez que, “*Não basta que a pessoa passe por um treinamento ou receba instrução para que desenvolva e expresse o seu potencial criativo, é também necessário construir um ambiente que valorize e cultive a criatividade*” (Oliveira Z. M., 2010, p. 88).

“Segundo Alencar (1996), cabe à liderança propiciar um ambiente que potencialize a criatividade pelo apoio e pela valorização de novas ideias.” (Filho W. P., 2012, p. 77), ou seja, para Alencar são os líderes que devem criar um ambiente oportuno à estimulação de criatividade dos recursos humanos das empresas familiares.

“Amabile (1998) caracteriza seis aspetos que contribuem para a criatividade nas organizações: mudanças constantes; liberdade para ação; existência e disponibilidade de recursos; fomento ao trabalho em equipa; supervisão encorajadora; e suporte organizacional”. (Filho V. F., 1999, pp. 140,141)

“Há, ainda, alguns princípios fundamentais para a criatividade nas empresas: reconhecer que a criatividade é uma característica que difere de indivíduo para indivíduo apenas em grau; ter a certeza que a criatividade pode se expressar em uma ampla variedade de áreas; saber que habilidades criativas da pessoa afetam a forma como atua no ambiente de trabalho; verificar que habilidades criativas podem ser desenvolvidas através de intervenções deliberadas sob a forma de treinamento ou instrução; perceber que a criatividade pode ser deliberadamente empregada, gerenciada e monitorizada com vistas a alcançar as metas individuais e da organização; e proporcionar um ambiente favorável que valorize e cultive a criatividade.” (Filho V. F., 1999, p. 141).

Também, “(...) Faria e Alencar (1996) (...) Os fatores facilitadores da criatividade são: Suporte organizacional da chefia e dos colegas de trabalho; estrutura organizacional; liberdade e autonomia; salário e benefícios; ambiente físico; e comunicação e participação.” (Silva & Rodrigues, 2007, p. 21).

“Souza (1998) sintetiza como deve ser o pensamento das empresas (...) «Criatividade e estratégia precisam andar de mãos dadas de modo que a cultura criativa seja coerente com o negócio da empresa e possa ser avaliada pelos resultados que agrega. Esta será característica das empresas inovadoras. As empresas inovadoras precisam também montar verdadeiras fábricas de ideias em todos os níveis.»” (Filho V. F., 1999, p. 142), ou seja, o autor da citação referida defende que uma empresa para se distinguir pela sua cultura criativa, a estratégia adotada pela empresa tem de se relacionar com a criatividade presente na mesma.

Em conclusão, “A *Criatividade no contexto de trabalho é uma necessidade organizacional de sobrevivência no mercado e de adaptabilidade ao mundo em mudança constante. Por isso, é imprescindível um clima favorável à criatividade, um ambiente que estimule os empregados a serem criativos, inovadores, participativos e parceiros na busca de metas organizacionais.*” (Oliveira Z. M., 2010, p. 88), ou seja, através desta afirmação, Oliveira evidencia a importância que a criatividade dos recursos humanos tem, atualmente, nas organizações e que para tal é substancial que dentro da empresa familiar haja um ambiente favorável ao desenvolvimento da mesma.

2.4- Relação dos Conflitos Funcionais e Criatividade em Empresas Familiares

Tendo em conta que ocorrem muitos conflitos funcionais em empresas familiares e que uma das características fundamentais nos recursos humanos destas empresas é a criatividade, é importante perceber-mos qual a relação existente entre os conflitos funcionais e a criatividade em empresas deste tipo.

2.4. 1 – Modalidades de Conflitos Funcionais potenciadoras de Criatividade em Empresas Familiares

De acordo com diversos autores que dissertámos ao longo da nossa dissertação podemos salientar que os conflitos funcionais que ocorrem em empresas familiares fomentam criatividade na mesma.

“*Bernhoeft (1991) salienta que uma das dificuldades nas empresas familiares é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há na organização ninguém em condições de assumi-la. Portanto, para dar continuidade a uma empresa familiar é preciso um processo permanente de gestão de conflitos e interesses, visto que as relações no empreendimento envolvem parentesco (...)*” (Freitas & Krai, 2010, p. 392), ou seja, de acordo com o autor citado, para que uma empresa familiar tenha sucesso no mercado é imprescindível que alguém na organização tenha competências de líder, visto que neste tipo de empresas, os conflitos são consequentes, uma vez que, existem diversos graus de parentesco envolvidos, pelo que é fundamental que haja um processo permanente de gestão de conflitos na organização.

Diversos autores defendem que as principais fontes de conflitos que surgem nas empresas familiares são: “*Processo sucessório mal resolvido; falta de profissionalização; falta de diálogo entre sócios; não considerar a cultura da família na gestão da organização; contratação de funcionários parentes; remuneração não definida para os membros das famílias proprietárias e dificuldade de separar a empresa e a família.*” (Pitol, Grzybovski, Mozzato, & Oltramari, 2014, pp. 5,6)

No entanto, estes conflitos que tendem a suceder com frequência nas empresas familiares quando enfrentados corretamente podem trazer vantagens para a empresa familiar em questão. De acordo com a fonte de conflito que ocorre na empresa familiar, o gestor da mesma adota estratégias para a resolução dos mesmos.

Em conclusão, “*As fontes de conflitos e as propostas estratégicas a adotar revelam que é possível criar um contexto organizacional, de maneira que essas tensões funcionem como forças propulsoras do desenvolvimento e não como fontes de conflitos, como afirmam Tanure, Evans e Cançado (2010).*” (Pitol, Grzybovski, Mozzato, & Oltramari, 2014, p. 4)

2.5 – Conclusão

Ao longo deste capítulo, fez-se a fundamentação teórica desta dissertação, onde procedemos à revisão da literatura e abordámos diversos conceitos que são fulcrais para o bom desenvolvimento da mesma.

Inicialmente, a nossa dissertação começa por abordar os conflitos, apresentando alguns dos seus conceitos e modelos, algumas investigações que foram efetuadas acerca dos conflitos funcionais existentes nas empresas de cariz familiar, os conflitos funcionais familiares, assim como, algumas técnicas para se lidar com os mesmos.

Seguidamente, falámos sobre criatividade, onde procurámos esclarecer o seu conceito através de diversos autores que se debruçaram sobre o seu estudo e apresentámos alguns dos modelos de criatividade mais importantes. Tendo em conta que a nossa tese se debruça, essencialmente, sobre empresas familiares, abordámos também, a criatividade em empresas familiares.

Já tendo o conhecimento necessário sobre conflitos, fundamentalmente, conflitos funcionais e sobre criatividade, tentámos que a nossa revisão de literatura fosse ao ponto essencial do nosso estudo, tentando perceber qual a relação existente entre conflitos funcionais e criatividade, tendo em conta, principalmente, quais as modalidades de conflitos funcionais potenciadoras de criatividade nas empresas familiares.

III – Trabalho Empírico

Para a realização de todo o trabalho empírico desta dissertação, apostámos na colaboração de diversos recursos humanos de empresas de cariz familiar.

3.1 – Objetivos

O objetivo geral da dissertação em curso consiste em detetar se os conflitos funcionais podem originar índices de criatividade nos colaboradores das empresas familiares, ou seja, em que medida é que a existência de conflitos funcionais nas empresas familiares pode contribuir para o aumento de criatividade dos seus recursos humanos.

3.2 – Hipóteses

A elaboração desta dissertação de mestrado baseou-se na pergunta de partida: “os conflitos funcionais fomentam a criatividade nas empresas familiares”. Deste modo, toda a sua conceção se fundamenta em cinco hipóteses estabelecidas.

As cinco hipóteses em que o nosso estudo se apoia são:

1 – Os conflitos funcionais nas empresas familiares estimulam e propiciam uma elevada auto motivação e relacionamento nos seus colaboradores;

Esta hipótese salienta que os conflitos funcionais que ocorrem em empresas de cariz familiar tendem a estimular a motivação dos recursos humanos que desempenham funções nas mesmas, assim como estimular as boas relações entre recursos humanos.

2 – Os conflitos funcionais das empresas familiares não sendo bem geridos podem bloquear a criatividade;

A hipótese dois salienta a importância das estratégias adotadas pelos gestores das empresas familiares, na medida, em que quando estes não são bem geridos podem bloquear a criatividade em vez de estimulá-la.

3– Os conflitos funcionais das empresas familiares estimulam a originalidade, a flexibilidade e a liberdade de expressão;

Esta hipótese salienta que a existência de conflitos funcionais em empresas familiares pode contribuir para o aumento da originalidade, da flexibilidade e da liberdade de expressão nos seus recursos humanos.

4– Os conflitos funcionais das empresas familiares contribuem para o desenvolvimento do potencial criativo.

Esta hipótese salienta que a ocorrência de conflitos do tipo funcional em empresas familiares estimula a criatividade nos seus recursos humanos.

5– Os conflitos funcionais das empresas familiares incrementam a procura de novas formas de fabrico, venda, ou troca, de produtos e serviços.

A hipótese 5, também defende que os conflitos funcionais das empresas familiares fomentam a criatividade e a inovação nos seus recursos humanos, na medida, em que incrementam a procura de novas formas de fabrico, venda, ou troca, de produtos e serviços.

3.3 – Amostra

Desde o início que estabelecemos que a nossa amostra seria constituída por colaboradores de diversas empresas familiares. No entanto, sempre ambicionámos ter uma amostra mais extensa, que fosse, de facto, uma amostra representativa das empresas familiares do nosso país.

Embora os esforços para que tal acontecesse, não nos foi possível conseguir essa amostra que tanto ambicionávamos. Contactámos 106 empresas familiares espalhadas por todo o país, mas apenas quatro se mostraram disponíveis para participar no nosso estudo.

Deste modo, apenas 23 funcionários destas quatro empresas de cariz familiar, constituem a nossa amostra, pois alguns dos recursos humanos das mesmas, também, se recusaram a colaborar connosco. Nem todos os recursos humanos que colaboraram no nosso estudo são membros familiares. Porém, compartilhem o ambiente familiar.

Devido à dimensão da nossa amostra, sabemos que não poderemos considerar esta amostra representativa das empresas familiares portuguesas.

3.4 – Instrumentos de Pesquisa

A metodologia do nosso trabalho empírico baseia-se num estudo de caso prospetivo, na medida, em que consiste na formulação de hipóteses e na aplicação de um questionário constituído pelo preenchimento facultativo de informações gerais e por três testes.

O nosso questionário começa por explicar ao inquirido qual a finalidade da aplicação do mesmo, que a sua opinião é fundamental para que possamos criar propostas de melhoria de futuro, que não existem respostas certas ou erradas, que são somente respostas de opinião, que é um questionário individual e anónimo e agradecemos a sua colaboração.

O primeiro teste do nosso questionário diagnostica a gestão de conflitos e é baseado em Jesuíno (1996). Este teste é constituído por 25 variáveis, às quais os colaboradores que participaram no nosso estudo devem responder numa escala de Lickert de 0 a 5, consoante a sua concordância ou não com as mesmas. Através do preenchimento deste teste, podemos concluir qual o estilo de gestão de conflitos (colaboração, acomodação, partilha, competição ou evitamento) que os recursos humanos das empresas familiares em estudo têm por hábito adotar.

O segundo teste do nosso questionário é sobre comprometimento no trabalho e é baseado em Meyer, Allen e Smith (1993). Este teste é formado por 18 indicadores, em que os trabalhadores responderam com uma escala de Lickert, constituída de 0 a 5, de modo a que possamos perceber o seu nível de comprometimento com a empresa familiar onde desempenham as suas funções.

O terceiro, e último teste, é um teste que mede o nível de criatividade e que se baseia em Ned Hermann. Este é um teste constituído por 16 itens, que são aos pares (a e b) e cada membro do par representa uma preferência. Deste modo, os recursos humanos que colaboraram com o nosso estudo, tiveram de decidir qual a sua preferência relativamente a cada par do item, numa escala de 0 a 5, onde zero representa que está muito inclinado para o lado oposto e que cinco representa que o colaborador não se encontra nada inclinado para o lado oposto. Através deste questionário conseguimos detetar qual o hemisfério do cérebro que o colaborador utiliza predominantemente.

Através da análise destes três testes aplicados no nosso questionário, pretendemos detetar a resposta à nossa pergunta de partida.

3.5 – Procedimento de Coleta e Análise de Dados

Inicialmente fizemos um estudo, através da Internet, das diversas empresas familiares existentes no país, isto é, inicialmente pesquisámos no site da Associação de Empresas Familiares quais as empresas familiares existentes no país. Depois desse estudo feito, entrámos em contacto com as diversas empresas familiares, umas presencialmente e outras através de e-mail, explicando o nosso estudo, qual o seu objetivo e pedindo a sua colaboração para o mesmo, que consistia no preenchimento de questionários pelos colaboradores da empresa familiar em questão.

Como já referimos anteriormente, foram contactadas 106 empresas familiares das quais apenas quatro responderam que teriam todo o gosto em colaborar com o nosso estudo e das quais apenas 23 funcionários quiseram participar, respondendo ao nosso questionário. As restantes empresas ou não responderam ou responderam que não era conveniente a sua participação no nosso estudo.

Em duas das empresas colaborantes, os questionários foram entregues, em suporte de papel, no Departamento de Recursos Humanos das mesmas, onde foi combinada uma data para entrega dos mesmos devidamente preenchidos e nas outras duas empresas foram enviados e recebidos via e-mail.

Para analisar os dados coletados, recorreremos ao SPSS, inserindo os dados que recolhemos através das respostas dos recursos humanos das empresas familiares participantes, onde nas informações gerais criámos tabelas de frequências e histogramas, onde salientamos a moda e nos três testes que constituíam o questionário aplicámos o teste de ajustamento do Qui-Quadrado, tendo em conta que este é muito utilizado na área da psicologia e que é aplicado em amostras de reduzida dimensão.

3.6 - Resultados e Discussão

Como já referimos anteriormente, a amostra colaborante no nosso estudo foi constituída por 23 colaboradores de quatro empresas de cariz familiar, tendo em conta, que diversos colaboradores destas empresas não quiseram colaborar connosco e que outras empresas contactadas para participarem no nosso estudo, também, recusaram a nossa proposta.

No que toca às informações gerais da nossa amostra, podemos afirmar que 43,5% dos colaboradores que participaram no nosso estudo têm idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, que 21,7% têm entre 36 a 45 anos, que 26,1% têm entre 46 e 55 anos e que só 8,7% se encontram com idades superiores aos 55 anos. Interessa-nos ainda salientar que nenhum dos inquiridos tem menos de 25 anos de idade, como podemos verificar ao analisar a seguinte tabela de frequências:

Válido	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem Cumulativa
Entre 26 e 35 anos	10	43,5	43,5	43,5
Entre 36 e 45 anos	5	21,7	21,7	65,2
Entre 46 e 55 anos	6	26,1	26,1	91,3
Mais de 55 anos	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Tabela 2 – Idade dos Colaboradores

À análise referente à idade dos colaboradores, podemos constatar, ainda, que a moda da nossa amostra se encontra na segunda categoria, ou seja, a maioria dos colaboradores participantes têm idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, como podemos verificar seguidamente através do histograma apresentado:

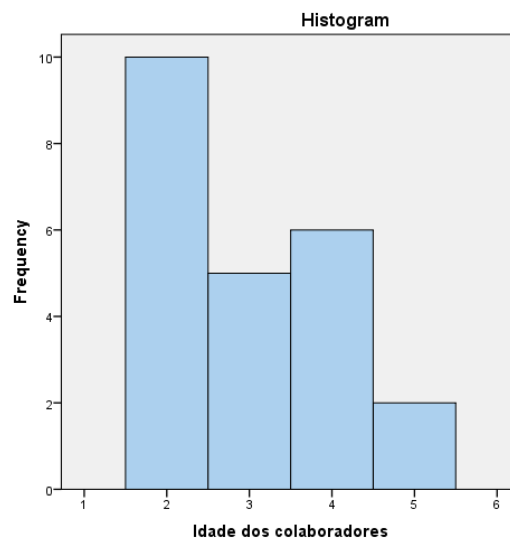


Gráfico 1 – Idade dos Colaboradores

Relativamente às informações gerais dos inquiridos, interessa-nos também analisar à quanto tempo estes desempenham funções naquela empresa familiar. Deste modo, ao fazermos essa análise constatámos que 17,4% desempenham funções naquela empresa à menos de cinco anos, que 65,2% estão na empresa entre seis a 15 anos, que 8,7% estão entre 16 e 25 anos e que os restantes 8,7% se encontram na empresa em que colaboram à mais de 25 anos, como podemos verificar quando analisamos a tabela de frequências referente à antiguidade

Válido	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem Cumulativa
Menos de 5 anos	4	17,4	17,4	17,4
Entre 6 e 15 anos	15	65,2	65,2	82,6
Entre 16 e 25 anos	2	8,7	8,7	91,3
Mais de 25 anos	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Tabela 3 – Antiguidade dos Colaboradores

Também, ao analisarmos os anos que os colaboradores se encontram ao serviço da empresa onde estão inseridos, nos interessa verificar a sua moda e ao analisarmos o histograma que apresentaremos seguidamente, podemos concluir que a maioria dos colaboradores que participaram no estudo desempenham funções na respetiva empresa familiar entre seis a 15 anos.

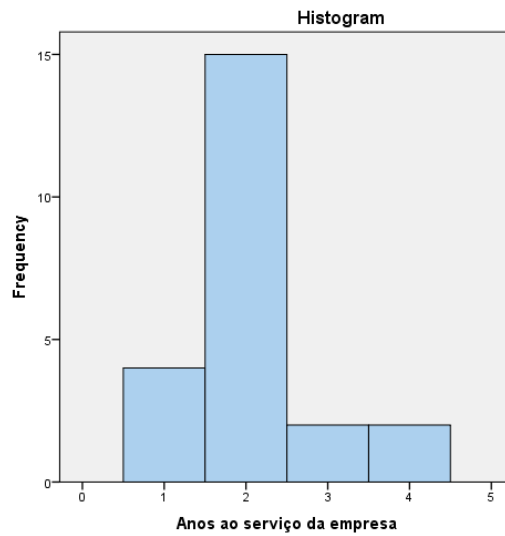


Gráfico 2 – Antiguidade dos Colaboradores

Ainda, relativamente às informações gerais dos inquiridos, parece-nos de especial importância percebermos qual o seu nível de ensino. Ao analisarmos a tabela de frequências, que seguidamente nos é apresentada, percebemos que 13% dos inquiridos têm o ensino básico, que 4,3% têm o ensino complementar, 43,5% têm o ensino secundário e 39,1% possuem o ensino superior.

Válido	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem Cumulativa
Ensino Básico	3	13,0	13,0	13,0
Ensino Complementar	1	4,3	4,3	17,4
Ensino Secundário	10	43,5	43,5	60,9
Ensino Superior	9	39,1	39,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Tabela 4 – Nível de Ensino dos Colaboradores

É de salientar que a maioria dos nossos inquiridos têm o ensino secundário e que logo de seguida se encontram os colaboradores com ensino superior, sendo relativamente baixa a percentagem dos inquiridos que possuem o ensino básico e o ensino complementar. Já de seguida, apresentamos um histograma que nos permite chegar a essa conclusão.

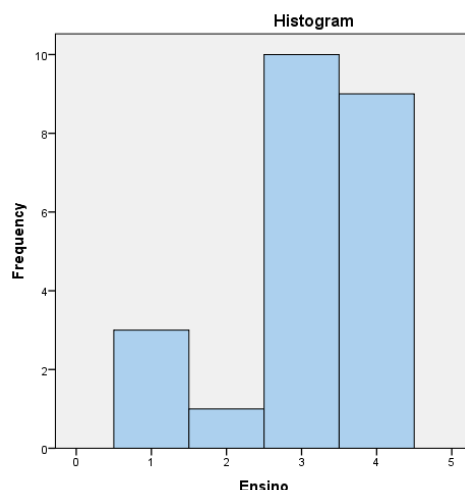


Gráfico 3 – Nível de Ensino dos Colaboradores

Depois de analisarmos as informações gerais do questionário que aplicámos a diversos colaboradores de empresas familiares e de percebermos que a maioria dos nossos inquiridos têm entre 26 a 35 anos de idade, têm entre 6 a 15 anos de serviço naquela empresa e que têm o ensino secundário e, logo seguidamente, o ensino superior, iremos começar a analisar os testes que aplicámos no nosso questionário, de modo a avaliarmos se as nossas hipóteses são verdadeiras, começando por analisar o primeiro teste que diagnostica a gestão de conflitos.

Tendo em conta que existem cinco estilos diferentes de gestão de conflitos, nós ao analisarmos este teste aplicámos o teste de ajustamento do Qui-Quadrado, relacionando as variáveis que constituem cada estilo, isto é, tendo em conta o estilo colaboração analisámos as variáveis 6, 9, 16, 18 e 25; para o estilo acomodação, nós analisámos as variáveis 2, 4, 14, 19 e 20; para o estilo partilha, nós analisámos as variáveis 1, 5, 10, 15 e 21; para o estilo competição analisámos as variáveis 3, 8, 11, 13 e 23; e para o estilo evitamento nós analisámos as variáveis 7, 12, 17, 22 e 24.

Ao relacionarmos a variável “Enfrento, abertamente, a questão” com a variável “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns” constatamos que o estabelecido na hipótese 1 “Os conflitos funcionais nas empresas familiares estimulam e propiciam uma elevada Auto motivação e relacionamento nos seus colaboradores”, na hipótese 2 “Os conflitos funcionais das empresas familiares não sendo bem geridos podem bloquear a criatividade” e na hipótese 3 “Os conflitos funcionais das empresas familiares estimulam a originalidade, a flexibilidade e a liberdade de expressão” se verifica, tendo em conta que o valor referente ao Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado

é 0,464 logo inferior a 0,5, como podemos verificar seguidamente ao analisarmos a tabela referente ao mesmo teste:

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	5,644	6	,464
Razão	7,414	6	,284
Linear-por-linear	2,789	1	,095
N casos de validação	23		

Tabela 5- “Enfrento, abertamente, a questão” * “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns”

Quando relacionámos a variável “Enfrento, abertamente, a questão” com a variável “Enfrento o conflito de forma direta” chegámos à conclusão que, de novo, tanto a hipótese 1, como a hipótese 2, como a hipótese 3 se verificam, pois, ao analisarmos a tabela referente ao teste aplicado, percebemos que o valor que corresponde ao teste do qui-quadrado é de 0,189. Seguidamente, apresentamos a tabela que o menciona.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,738	6	0,189
Razão	8,873	6	0,181
Linear-por-linear	4,689	1	0,30
N casos de validação	23		

Tabela 6 - “Enfrento, abertamente, a questão” * “Enfrento o conflito de forma direta”

Seguidamente, analisámos novamente a primeira variável com a variável “Não considero um “não” como resposta”, e ao relacionarmos ambas as variáveis percebemos que as hipóteses 1,2 e 3, neste caso, não se verificam, pois, o resultado adquirido ao aplicarmos o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado é de 0,836 como podemos verificar quando analisamos a tabela apresentada de seguida:

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	4,228	8	0,836
Razão	5,845	8	0,665
Linear-por-linear	0,220	1	0,639
N casos de validação	23		

Tabela 7 - “Enfrento, abertamente, a questão” * “Não considero um “não” como resposta”

A variável “Enfrento, abertamente, a questão” foi relacionada neste estudo, pela última vez, com a variável “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”. Ao analisarmos a tabela que nos mostra o resultado da aplicação do teste do Qui-Quadrado, constatamos que tanto a hipótese 1, como a hipótese 2, como a hipótese 3 se verificam, pois, o resultado do teste é inferior a 0,5 sendo de 0,286 como nos mostra a tabela seguinte:

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	5,009	4	0,286
Razão	5,980	4	0,201
Linear-por-linear	0,541	1	0,462
N casos de validação	23		

Tabela 8 - “Enfrento, abertamente, a questão” * “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”

A próxima variável que analisámos foi “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns”. Para tal tivemos de relacioná-la com diversas outras variáveis de modo a constatar se as hipóteses 1 e 3 se verificam.

Começámos por relacioná-la com a variável “Enfrento o conflito de forma direta” e percebemos que neste caso em concreto, as hipóteses 1,2 e 3 se verificam completamente, pois o valor do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado aplicado obteve como resultado 0,002, o que não deixa qualquer espécie de dúvidas relativamente à verificação das hipóteses no cruzamento destas variáveis. A próxima tabela exemplifica isso mesmo.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	25,933	9	0,002
Razão	11,216	9	0,261
Linear-por-linear	3,127	1	0,077
N casos de validação	23		

Tabela 9 - “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns” * “Enfrento o conflito de forma direta

Depois da análise do cruzamento de ambas as variáveis, decidimos que analisaríamos a variável mencionada anteriormente com a “Não considero um “não” como resposta”. Ao analisarmos estas duas variáveis percebemos que também neste caso se verificam as hipóteses 1, 2 e 3, como podemos verificar quando analisarmos a tabela seguinte e verificarmos que o resultado adquirido através da aplicação do teste é 0,118.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	17,935	12	0,118
Razão	16,565	12	0,167
Linear-por-linear	3,026	1	0,082
N casos de validação	23		

Tabela 10- “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns” * “Não considero um “não” como resposta”

Seguidamente, continuamos a nossa análise, correlacionando a variável que tem vindo a ser indicada com a variável “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”. Deste modo, percebemos que, também, nestas variáveis se verificam as hipóteses 1, 2 e 3, como comprovamos através da tabela posterior.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	9,017	6	0,173
Razão	10,707	6	0,098
Linear-por-linear	0,116	1	0,0733
N casos de validação	23		

Tabela 11 - “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns” * “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”

De acordo, com a necessidade de continuarmos a provar a verificação ou não das hipóteses 1, 2 e 3, analisámos a variável “Enfrento o conflito de forma direta” com a variável “Não considero um “não” como resposta”. Através da análise da relação entre ambas as variáveis apuramos que as hipóteses se verificam, pois, o resultado do Qui-Quadrado 0,260 assim o comprova, como verificamos ao analisar a seguinte tabela.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	14,665	12	0,260
Razão	13,177	12	0,356
Linear-por-linear	0,000	1	0,990
N casos de validação	23		

Tabela 12-“Enfrento o conflito de forma direta” * “Não considero um “não” como resposta”

Continuámos a análise do nosso estudo, relacionando a variável em questão com a variável “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”. Através do resultado 0,745, observado no teste aplicado, averiguamos que as hipóteses 1, 2 e 3 não se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	3,489	6	0,745
Razão	4,005	6	0,676
Linear-por-linear	0,138	1	0,710
N casos de validação	23		

Tabela 13 - “Enfrento o conflito de forma direta” * “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”

Ao relacionarmos a variável “Não considero um “não” como resposta” com a variável “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito” aplicando o teste de ajustamento do qui-quadrado detetamos que as hipóteses 1, 2 e 3 ainda se verificam, visto que, o resultado do mesmo é 0,444 como podemos confirmar ao verificarmos a tabela seguinte.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,888	8	0,444
Razão	9,815	8	0,278
Linear-por-linear	1,090	1	0,297
N casos de validação	23		

Tabela 14- “Não considero um “não” como resposta” * “Tenho, em consideração, ambas as partes quando ocorre um conflito”

Continuando a nossa análise, começámos a relacionar a variável “Procuo não argumentar” com diversas variáveis, nomeadamente, começámos por relacioná-la com a variável “Chamo a atenção para os interesses comuns”, onde percebemos ao examinar a tabela do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, devido ao resultado do teste 0,510.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,242	9	0,510
Razão	9,266	9	0,413
Linear-por-linear	1,764	1	0,184
N casos de validação	23		

Tabela 15 - “Procuo não argumentar” * “Chamo a atenção para os interesses comuns”

Voltámos a relacionar a variável “Procuo não argumentar”, mas desta vez, com a variável “Atenuo as diferenças”, onde ao analisarmos o teste aplicado percebemos de forma extremamente clara que as hipóteses 1, 2 e 3 não se verificam, devido ao valor elevado do resultado do teste, 0,928.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	3,738	9	0,928
Razão	4,593	9	0,868
Linear-por-linear	1,575	1	0,209
N casos de validação	23		

Tabela 16 - “Procuo não argumentar” * “Atenuo as diferenças”

Relacionámos, também, a variável “Procuo não argumentar” com a variável “Procuo suavizar as discordâncias”, e através do resultado do teste aplicado (0,489) parece-nos que se verifica as hipóteses 1, 2 e 3. No entanto, temos de salientar que embora se encontre dentro do resultado esperado este já é um valor elevado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	11,467	12	0,489
Razão	10,827	12	0,544
Linear-por-linear	1,471	1	0,225
N casos de validação	23		

Tabela 17 - “Procuo não argumentar” * “Procuo suavizar as discordâncias”

Continuando a analisar a variável em estudo, pareceu-nos fundamental relacioná-la com a variável “Cedo um pouco para receber algo em troca”. A relação entre ambas as variáveis rejeita as hipóteses 1, 2 e 3, como constatamos ao verificar a próxima tabela:

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,251	12	0,594
Razão	13,233	12	0,352
Linear-por-linear	0,014	1	0,905
N casos de validação	23		

Tabela 18 - “Procuo não argumentar” * “Cedo um pouco para receber algo em troca”

O resultado do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado é 0,496 quando relacionamos avariável “Chamo a atenção para os interesses comuns” com a variável “Atenuo as diferenças”. Através deste resultado percebemos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, como podemos concluir ao examinar o teste na tabela apresentada.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,385	9	0,496
Razão	7,781	9	0,556
Linear-por-linear	0,120	1	0,729
N casos de validação	23		

Tabela 19 - “Chamo a atenção para os interesses comuns” * “Atenuo as diferenças”

Depois relacionámos a variável “Chamo a atenção para os interesses comum” com a “Procuo suavizar as discordâncias” e ao analisarmos a tabela seguinte, apurámos que, mais uma vez, as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, tendo em conta que o resultado do teste é inferior a 0,5, sendo de 0,385.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	12,787	12	0,385
Razão	12,794	12	0,384
Linear-por-linear	1,339	1	0,247
N casos de validação	23		

Tabela 20 - “Chamo a atenção para os interesses comuns” * “Procuo suavizar as discordâncias”

Ao nos debruçarmos sobre a variável “Chamo a atenção para os interesses comuns” e a variável “Cedo um pouco para receber algo em troca”, verificamos que as hipóteses 1, 2 e 3 anunciadas ao longo do trabalho por diversas vezes não se verificam, tendo em conta que o resultado obtido através da aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado é 0,786.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,995	12	0,786
Razão	8,470	12	0,747
Linear-por-linear	0,035	1	0,852
N casos de validação	23		

Tabela 21 - “Chamo a atenção para os interesses comuns” * “Cedo um pouco para receber algo em troca”

Ao relacionarmos as variáveis “Atenuo as diferenças” e “Procuo suavizar as discordâncias” e ao aplicarmos a esse relacionamento o Teste de Ajustamento do Qui-

Quadrado concluímos, sem qualquer dúvida, que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, pois, o resultado do teste aplicado 0,006, não deixa margem para dúvidas.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	27,956	12	0,006
Razão	13,899	12	0,307
Linear-por-linear	7,405	1	0,007
N casos de validação	23		

Tabela 22 - “Atenuo as diferenças” * “Procuo suavizar as discordâncias”

Através do resultado 0,253 do Qui-Quadrado, ao associarmos a variável “Atenuo as diferenças” com a variável “Cedo um pouco para receber algo em troca”, chegamos à conclusão, que uma vez mais, as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	14,786	12	0,253
Razão	14,015	12	0,300
Linear-por-linear	3,208	1	0,073
N casos de validação	23		

Tabela 23 - “Atenuo as diferenças” * “Cedo um pouco para receber algo em troca”

Depois, relacionámos a variável “Procuo suavizar as discordâncias” com “Cedo um pouco para receber algo em troca” e, novamente, aplicámos e analisámos o Teste do Qui-Quadrado, que obteve como resultado 0,492. Através deste resultado, constatamos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, embora o valor obtido já seja considerado um pouco elevado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	15,446	16	0,492
Razão	15,210	16	0,509
Linear-por-linear	6,465	1	0,011
N casos de validação	23		

Tabela 24 - “Procuo suavizar as discordâncias” * “Cedo um pouco para receber algo em troca”

Seguidamente relacionámos as variáveis “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” e “Procuo um compromisso mútuo”, onde o teste aplicado nos dá como resultado 0,027, o que demonstra que, também, neste relacionamento as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	14,225	6	0,027
Razão	16,954	6	0,009
Linear-por-linear	7,044	1	0,008
N casos de validação	23		

Tabela 25 – “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” * “Procuo um compromisso mútuo”

À variável “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” associámos a variável “Procuo uma solução intermédia” e, mais uma vez, aplicámos o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, que obteve 0,818 como resultado. Tal resultado, vem provar que nesta situação as hipóteses 1, 2 e 3 não se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,567	12	0,818
Razão	8,532	12	0,742
Linear-por-linear	0,006	1	0,941
N casos de validação	23		

Tabela 26 – “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” * “Procuo uma solução intermédia”

Seguidamente, relacionámos as variáveis “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” e “Estou pronto a negociar”. Através desta relação e com a aplicação do teste constatámos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, pois, o resultado 0,431 assim o prova.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	12,180	12	0,431
Razão	13,135	12	0,359
Linear-por-linear	0,221	1	0,638
N casos de validação	23		

Tabela 27 - “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” * “Estou pronto a negociar”

Através da associação das variáveis “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” e “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara” averiguámos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, pois, o teste aplicado assim o comprova ao obter como resultado 0,144, como verificamos se analisarmos a tabela seguinte.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	13,438	9	0,144
Razão	16,216	9	0,063
Linear-por-linear	3,724	1	0,054
N casos de validação	23		

Tabela 28 - “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” * “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara”

Depois analisámos mais duas variáveis “Procuro um compromisso mútuo” e “Procuro uma solução intermédia” e através da aplicação do teste que tem vindo a ser aplicado ao longo do nosso estudo, observámos que, neste caso, as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, tendo em conta que o resultado obtido foi 0,468.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,651	8	0,468
Razão	8,301	8	0,405
Linear-por-linear	0,499	1	0,480
N casos de validação	23		

Tabela 29- “Procuro um compromisso mútuo” * “Procuro uma solução intermédia”

Ao relacionarmos a variável “Procuro um compromisso mútuo” com a variável “Estou pronto a negociar”, verificámos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, pois, o resultado do

Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado que aplicámos assim o mostra como podemos perceber ao analisarmos a tabela que de seguida se apresenta.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,267	8	0,247
Razão	10,753	8	0,216
Linear-por-linear	0,112	1	0,738
N casos de validação	23		

Tabela 30 - “Procuo um compromisso mútuo” * “Estou pronto a negociar”

Através da associação das variáveis “Procuo um compromisso mútuo” e “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara” concluímos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, uma vez que, o resultado do teste aplicado é de 0,005.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	18,596	6	0,005
Razão	18,078	6	0,006
Linear-por-linear	4,577	1	0,032
N casos de validação	23		

Tabela 31 - “Procuo um compromisso mútuo” * “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara”

Ao relacionarmos as variáveis “Procuo uma solução intermédia” e “Estou pronto a negociar” e ao analisarmos o resultado que obtivemos através do teste aplicado que será apresentado seguidamente, apurámos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	26,596	16	0,046
Razão	12,397	16	0,716
Linear-por-linear	2,806	1	0,094
N casos de validação	23		

Tabela 32 - “Procuo uma solução intermédia” * “Estou pronto a negociar”

De seguida, analisámos a variável “Procuo uma solução intermédia” com a variável “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara” e constatámos que, sem sombra de dúvidas,

as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, pois, o resultado obtido através do teste que aplicámos assim o demonstra.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	32,050	12	0,001
Razão	17,459	12	0,133
Linear-por-linear	3,271	1	0,071
N casos de validação	23		

Tabela 33 - “Procuro uma solução intermédia” * “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara”

As hipóteses 1, 2 e 3, também, se verificam quando relacionamos a variável “Estou pronto a negociar” com a variável “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara” como está demonstrado, através do resultado obtido no Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, na tabela que apresentamos a seguir.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	27,168	12	0,007
Razão	14,031	12	0,299
Linear-por-linear	2,131	1	0,144
N casos de validação	23		

Tabela 34 - “Estou pronto a negociar” * “Exprimo o meu ponto de vista de forma clara”

Seguidamente, analisámos as variáveis “Procuro intensamente a solução do problema” e “Insisto para que se encontre uma solução”. Ao aplicarmos o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado a esta análise, o resultado foi 0,001, o que comprova que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	27,801	9	0,001
Razão	14,753	9	0,098
Linear-por-linear	8,541	1	0,003
N casos de validação	23		

Tabela 35 - “Procuro intensamente a solução do problema” * “Insisto para que se encontre uma solução”

Ao relacionarmos as variáveis “Procuro intensamente a solução do problema” e “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido” verifico que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, tendo em conta, que o resultado do teste aplicado foi 0,345, como a próxima tabela indica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,066	9	0,345
Razão	10,276	9	0,329
Linear-por-linear	2,939	1	0,086
N casos de validação	23		

Tabela 36 - “Procuro intensamente a solução do problema” * “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido”

Através do resultado obtido com a aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, ao relacionarmos a variável “Procuro intensamente a solução do problema” com a variável “Tento impor os meus interesses” constatamos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,486	9	0,486
Razão	10,759	9	0,293
Linear-por-linear	2,501	1	0,114
N casos de validação	23		

Tabela 37 - “Procuro intensamente a solução do problema” * “Tento impor os meus interesses”

Seguidamente, relacionámos duas variáveis “Procuro intensamente a solução do problema” e “Imponho uma solução”. Neste relacionamento, as hipóteses 1, 2 e 3 verificam-

se, como nos mostra a tabela seguinte através do resultado referente à aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	13,945	9	0,124
Razão	15,062	9	0,089
Linear-por-linear	5,481	1	0,019
N casos de validação	23		

Tabela 38 - “Procuro intensamente a solução do problema” * “Imponho uma solução”

Logo de seguida, analisámos mais duas variáveis. São elas: “Insisto para que se encontre uma solução” e “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido”. Através do teste aplicado averiguamos que as hipóteses 1, 2 e 3 não se verificam no relacionamento entre estas duas variáveis pois o resultado é superior a 0,5, como podemos verificar ao analisarmos a próxima tabela.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,453	9	0,694
Razão	6,918	9	0,646
Linear-por-linear	2,466	1	0,116
N casos de validação	23		

Tabela 39 - “Insisto para que se encontre uma solução” * “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido”

Ao relacionarmos a variável “Insisto para que se encontre uma solução” com a variável “Tento impor os meus interesses” concluímos que as hipóteses 1, 2 e 3 não se verificam, tendo em conta, que nesta situação, o resultado foi 0,645.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,922	9	0,645
Razão	8,586	9	0,476
Linear-por-linear	1,633	1	0,201
N casos de validação	23		

Tabela 40 - “Insisto para que se encontre uma solução” * “Tento impor os meus interesses”

Analisámos, também, as variáveis “Insisto para que se encontre uma solução” e “Imponho uma solução”, através da aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado. Através da análise do teste aplicado, concluímos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, uma vez que, o resultado obtido foi inferior a 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	9,129	9	0,425
Razão	10,795	9	0,290
Linear-por-linear	4,920	1	0,027
N casos de validação	23		

Tabela 41 - “Insisto para que se encontre uma solução” * “Imponho uma solução”

Ao relacionarmos a variável “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido” com a variável “Tento impor os meus interesses” constatamos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, pois, o resultado obtido através do teste aplicado foi 0,145.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	13,417	9	0,145
Razão	15,567	9	0,076
Linear-por-linear	2,768	1	0,096
N casos de validação	23		

Tabela 42 - “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido” * “Tento impor os meus interesses”

Outras variáveis que nos interessou relacionar foram: “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido” e “Imponho uma solução”. Através do resultado que obtivemos com a aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado apurámos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam, visto que o resultado do mesmo foi 0,441.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,957	9	0,441
Razão	10,541	9	0,309
Linear-por-linear	0,428	1	0,513
N casos de validação	23		

Tabela 43 - “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido” * “Imponho uma solução”

Seguidamente, relacionámos as variáveis “Desisto facilmente” e “Retiro-me da situação”. Ao relacionarmos estas variáveis, com a aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado concluímos que as hipóteses 1, 2 e 3 se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,324	6	0,292
Razão	9,735	6	0,136
Linear-por-linear	1,973	1	0,160
N casos de validação	23		

Tabela 44 - “Desisto facilmente” * “Retiro-me da situação”

Através da análise da variável “Desisto facilmente” com a variável “Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de uma importância vital”, apurámos que as hipóteses 1, 2 e 3 não se verificam, visto que o resultado do teste aplicado é superior a 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	5,111	9	0,825
Razão	6,154	9	0,724
Linear-por-linear	1,040	1	0,308
N casos de validação	23		

Tabela 45 – “Desisto facilmente” * “Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de uma importância vital”

Seguidamente, debruçamo-nos sobre outras duas variáveis “Desisto facilmente” e “Procuro não me envolver”. As hipóteses 1, 2 e 3 verificam-se, tendo em conta, que o resultado do teste aplicado é 0,273.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	14,455	12	0,273
Razão	18,227	12	0,109
Linear-por-linear	5,039	1	0,025
N casos de validação	23		

Tabela 46- “Desisto facilmente” * “Procuo não me envolver”

Ao relacionarmos as variáveis “Retiro-me da situação” e “Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de uma importância vital”, as hipóteses 1, 2 e 3 verificam-se, como podemos constatar através do resultado do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, 0,358.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,613	6	0,358
Razão	7,371	6	0,288
Linear-por-linear	2,783	1	0,095
N casos de validação	23		

Tabela 47 - “Retiro-me da situação” * “Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de uma importância vital”

As hipóteses 1, 2 e 3 verificam-se, também, quando relacionamos as variáveis “Retiro-me da situação” e “Ignoro o conflito”, como apurámos ao analisarmos o resultado 0,012 obtido no teste que aplicámos.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	19,538	8	0,012
Razão	25,070	8	0,002
Linear-por-linear	5,202	1	0,023
N casos de validação	23		

Tabela 48 - “Retiro-me da situação” * “Ignoro o conflito”

Depois de analisarmos as variáveis do primeiro teste que diagnostica conflitos, presente no questionário que aplicámos à nossa amostra, que tinha como principal objetivo responder a três das nossas hipóteses, passámos à análise das variáveis do segundo teste, pertencente ao mesmo questionário.

A análise das variáveis do segundo teste, que mede o comprometimento dos recursos humanos para com a empresa familiar onde desempenham as suas funções profissionais, visa responder à hipótese 1 “Os conflitos funcionais nas empresas familiares estimulam e propiciam uma elevada Auto motivação e relacionamento nos seus colaboradores”.

Para analisar se esta hipótese se verifica, ou não, mais uma vez, o teste aplicado será o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado.

Começámos por relacionar as variáveis “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa”. Através do resultado do teste, apurámos que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	9,200	6	0,163
Razão	10,061	6	0,122
Linear-por-linear	1,595	1	0,207
N casos de validação	23		

Tabela 49 - “Eu serei muito feliz se dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar”

* “Eu não me sinto integrado nesta empresa”

Seguidamente, relacionámos as seguintes variáveis: “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” e “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa”. Neste caso, podemos afirmar que a hipótese se verifica, tendo em conta que o resultado do teste aplicado foi 0,243.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,933	6	0,243
Razão	9,819	6	0,132
Linear-por-linear	3,152	1	0,076
N casos de validação	23		

Tabela 50 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar”

* “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa”

A hipótese em estudo verifica-se ao relacionarmos as variáveis “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” e “Eu não me sinto em casa

nesta empresa”. Tal facto, é demonstrado na tabela seguinte através da análise do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	11,152	6	0,084
Razão	13,038	6	0,042
Linear-por-linear	3,975	1	0,046
N casos de validação	23		

Tabela 51 -“Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar”

* “Eu não me sinto em casa nesta empresa”

Ao analisarmos a variável “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira com esta empresa familiar” com a variável “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”, concluímos que a hipótese estabelecida se verifica devido ao resultado que o teste aplicado obteve.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	17,442	12	0,134
Razão	13,903	12	0,307
Linear-por-linear	0,560	1	0,454
N casos de validação	23		

Tabela 52 -“Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira com esta empresa familiar” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”

Depois relacionamos as variáveis “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha vida a esta empresa familiar” e “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”. O resultado obtido através da aplicação do teste demonstra que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	26,514	9	0,002
Razão	20,288	9	0,016
Linear-por-linear	9,038	1	0,003
N casos de validação	23		

Tabela 53 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha vida a esta empresa familiar” *
“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”

A hipótese estabelecida não se verifica ao analisarmos as variáveis “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” e “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida financeira ficaria desestruturada”, pois o resultado do teste aplicado é superior a 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,092	9	0,628
Razão	8,863	9	0,450
Linear-por-linear	0,519	1	0,471
N casos de validação	23		

Tabela 54 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” *
“Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida financeira ficaria desestruturada”

Ao analisarmos a variável “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” com “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas” concluímos que a hipótese em estudo não se verifica, pois ao aplicarmos o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, o seu resultado é superior a 0,776.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,119	12	0,776
Razão	9,140	12	0,691
Linear-por-linear	0,421	1	0,516
N casos de validação	23		

Tabela 55 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”

De seguida, relacionámos a variável “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” com a “Se não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”. Através da aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, concluo que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	14,288	12	0,283
Razão	14,195	12	0,288
Linear-por-linear	0,703	1	0,402
N casos de validação	23		

Tabela 56 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar”
* “Se não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”

A hipótese, que pretendemos analisar, verifica-se quando relacionamos as variáveis “Eu serei muito feliz se puder dedicar a minha carreira a esta empresa familiar” e “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	22,042	12	0,037
Razão	19,608	12	0,075
Linear-por-linear	3,573	1	0,059
N casos de validação	23		

Tabela 57 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar a minha carreira a esta empresa familiar” *
“Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”

Seguidamente, ao relacionarmos as variáveis “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” e “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar em continuar a desempenhar funções nesta empresa”, apurámos que a hipótese se verifica, uma vez que, o resultado do teste aplicado foi 0,034.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	18,081	9	0,034
Razão	14,408	9	0,109
Linear-por-linear	5,012	1	0,025A
N casos de validação	23		

Tabela 58 - “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar”
* “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar em continuar a desempenhar funções nesta empresa”

A hipótese em estudo verifica-se ao relacionarmos as variáveis “Quando ocorre um problema na empresa eu sinto-o como se fosse meu” e “Eu sinto-me integrado nesta empresa”, pois o resultado do teste quando aplicado foi 0,433.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,914	6	0,433
Likelihood Ratio	7,268	6	0,297
Linear-by-linear Association	2,431	1	0,119
N of Valid Cases	23		

Tabela 59 - “Quando ocorre um problema na empresa eu sinto-o como se fosse meu” e “Eu sinto-me integrado nesta empresa”

Ao relacionarmos a variável “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” com a variável “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa” e ao aplicarmos o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, percebemos de imediato que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	9,380	6	0,153
Razão	11,216	6	0,082
Linear-por-linear	6,469	1	0,011
N casos de validação	23		

Tabela 60 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa”

Continuando a nossa análise de variáveis, relacionámos a variável “Quando ocorre um problema na empresa eu sinto-o como se fosse meu” com a variável “Eu não me sinto em casa” e constatámos que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,413	6	0,284
Razão	9,163	6	0,165
Linear-por-linear	5,682	1	0,017
N casos de validação	23		

Tabela 61 - “Quando ocorre um problema na empresa eu sinto-o como se fosse meu” * “Eu não me sinto em casa”

Ao relacionarmos as variáveis “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” e “Atualmente, ficar a trabalhar na empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo” constatámos que a hipótese não se verifica, pois, o valor referente ao teste aplicado é 0,800.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,813	12	0,800
Razão	9,155	12	0,690
Linear-por-linear	0,404	1	0,525
N casos de validação	23		

Tabela 62- “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Atualmente, ficar a trabalhar na empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”

Ao analisarmos as variáveis “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” e “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”, apurámos que a hipótese se verifica, tendo em conta, que o valor obtido através do teste aplicado é de 0,11.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	21,330	9	0,011
Razão	16,259	9	0,057
Linear-por-linear	8,838	1	0,003
N casos de validação	23		

Tabela 63 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”

De seguida, relacionámos as variáveis “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” e “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”, averiguámos que a hipótese se verifica, como constatámos ao analisar, o valor referente ao teste aplicado, na tabela seguinte.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	28,835	9	0,003
Razão	10,743	9	0,294
Linear-por-linear	0,438	1	0,508
N casos de validação	23		

Tabela 64 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”

Ao relacionarmos “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” e “Se eu deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas” constatámos que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	16,225	12	0,181
Razão	12,066	12	0,440
Linear-por-linear	0,197	1	0,657
N casos de validação	23		

Tabela 65 - “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Se eu deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”

Ao relacionarmos a variável “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” com a “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”, não há qualquer tipo de dúvida que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	32,108	12	0,001
Razão	15,221	12	0,230
Linear-por-linear	7,693	1	0,006
N casos de validação	23		

Tabela 66 -“Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”

A hipótese verifica-se, também, ao relacionarmos as variáveis “Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” e “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”, como se pode verificar ao examinarmos a tabela seguinte.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	31,406	12	0,002
Razão	14,526	12	0,268
Linear-por-linear	6,952	1	0,008
N casos de validação	23		

Tabela 67 -“Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”

Quando relacionámos as variáveis “Esta empresa significa muito para mim” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa” verificámos que a hipótese se verifica, pois, o resultado adquirido com a aplicação do teste é 0,151.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,736	4	0,151
Razão	6,806	4	0,147
Linear-por-linear	3,044	1	0,081
N casos de validação	23		

Tabela 68 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”

Também, ao analisarmos as variáveis “Esta empresa significa muito para mim” e “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa”, verificámos que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,781	4	0,029
Razão	13,973	4	0,007
Linear-por-linear	8,382	1	0,004
N casos de validação	23		

Tabela 69 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa”

Seguidamente, relacionámos a variável “Esta empresa significa muito para mim” com a variável “Eu não me sinto em casa nesta empresa”. Através da aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado constatámos que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	12,604	4	0,013
Razão	15,328	4	0,004
Linear-por-linear	7,815	1	0,005
N casos de validação	23		

Tabela 70 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”

A análise das variáveis “Esta empresa significa muito para mim” e “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo” indica-nos que a hipótese em estudo se verifica, como nos demonstra a tabela seguinte.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,643	8	0,373
Razão	9,176	8	0,328
Linear-por-linear	0,115	1	0,734
N casos de validação	23		

Tabela 71- “Esta empresa significa muito para mim” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”

Relacionámos, também, as variáveis “Esta empresa significa muito para mim” e “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora” e concluimos através da análise das mesmas que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,999	6	0,088
Razão	11,912	6	0,064
Linear-por-linear	4,931	1	0,026
N casos de validação	23		

Tabela 72 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”

Seguidamente, relacionámos as variáveis “Esta empresa significa muito para mim” e “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada” e concluimos através do resultado obtido com a aplicação do teste que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,815	6	0,338
Razão	6,770	6	0,343
Linear-por-linear	0,023	1	0,878
N casos de validação	23		

Tabela 73 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”

Ao relacionarmos as variáveis “Esta empresa significa muito para mim” e “Se eu deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”, constatámos que a hipótese se verifica, embora o valor do teste aplicado seja muito elevado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,642	8	0,576
Razão	7,955	8	0,438
Linear-por-linear	0,007	1	0,934
N casos de validação	23		

Tabela 74 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Se eu deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”

Relacionámos outras duas variáveis “Esta empresa significa muito para mim” e “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”. Através deste relacionamento concluímos que a hipótese em estudo se verifica, pois, o resultado do teste aplicado é 0,079.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	14,090	8	0,079
Razão	15,921	8	0,044
Linear-por-linear	2,210	1	0,137
N casos de validação	23		

Tabela 75 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”

Ao analisarmos a variável “Esta empresa significa muito para mim” com a variável “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas” percebemos que a hipótese 1 se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,015	8	0,264
Razão	12,882	8	0,123
Linear-por-linear	3,281	1	0,070
N casos de validação	23		

Tabela 76 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”

Ao relacionarmos as variáveis “Esta empresa significa muito para mim” e “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”, constatámos que a hipótese em estudo se verifica, porém, o resultado do teste aplicado é muitíssimo elevado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	4,685	6	0,585
Razão	5,182	6	0,521
Linear-por-linear	0,719	1	0,397
N casos de validação	23		

Tabela 77 - “Esta empresa significa muito para mim” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”

De seguida, relacionámos a variável “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” com a “Eu não me sinto integrado nesta empresa” e concluímos através da aplicação do teste que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,600	8	0,474
Razão	8,357	8	0,399
Linear-por-linear	0,566	1	0,452
N casos de validação	23		

Tabela 78 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”

A análise das variáveis “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” e “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta

empresa” indica-nos que a hipótese 1 não se verifica, pois, o resultado obtido através da aplicação do teste foi superior a 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,407	8	0,602
Razão	7,588	8	0,475
Linear-por-linear	2,666	1	0,103
N casos de validação	23		

Tabela 79 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta empresa”

Seguidamente, analisámos as variáveis “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” e “Eu não me sinto em casa nesta empresa”. Através da sua análise, apurámos que a hipótese se verifica, visto que o resultado do teste foi 0,200.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	11,035	8	0,200
Razão	12,922	8	0,115
Linear-por-linear	3,363	1	0,067
N casos de validação	23		

Tabela 80 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”

Continuando a nossa análise, relacionámos as variáveis “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” e “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo” e averiguámos que a hipótese se verifica, no entanto, o resultado do teste é elevado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	15,269	16	0,505
Razão	15,088	16	0,518
Linear-por-linear	2,124	1	0,145
N casos de validação	23		

Tabela 81 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”

Analisámos, ainda, as seguintes variáveis: “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” e “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”. Através dessa análise, apurámos que a hipótese se verifica, uma vez que, o teste obteve como resultado 0,026.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	23,200	12	0,026
Razão	23,370	12	0,025
Linear-por-linear	11,284	1	0,001
N casos de validação	23		

Tabela 82 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”

Ao relacionarmos as variáveis “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” e “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”, constatámos que a hipótese se verifica, como é demonstrado na tabela seguinte.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	28,069	12	0,005
Razão	14,270	12	0,284
Linear-por-linear	3,197	1	0,074
N casos de validação	23		

Tabela 83 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”

A hipótese em estudo verifica-se ao relacionarmos a variável “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” com a “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”, como podemos verificar ao analisar o resultado do teste na tabela seguinte.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	21,168	16	0,172
Razão	17,457	16	0,357
Linear-por-linear	0,391	1	0,532
N casos de validação	23		

Tabela 84 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”

Ao relacionarmos as variáveis “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” e “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”, averiguámos que a hipótese em estudo se verifica, pois, o resultado do teste aplicado foi 0,030.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	28,134	16	0,030
Razão	13,654	16	0,624
Linear-por-linear	1,534	1	0,215
N casos de validação	23		

Tabela 85 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”

Ao analisarmos as variáveis “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” e “Uma das poucas consequências que teria, se quisesse deixar esta empresa agora, era a escassez de alternativas”, concluímos que a hipótese em questão se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	32,791	16	0,008
Razão	18,227	16	0,311
Linear-por-linear	7,575	1	0,006
N casos de validação	23		

Tabela 86 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Uma das poucas consequências que teria, se quisesse deixar esta empresa agora, era a escassez de alternativas”

O resultado do teste aplicado, ao relacionarmos as variáveis “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” e “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”, prova que a hipótese 1 não se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	9,573	12	0,653
Razão	10,589	12	0,564
Linear-por-linear	3,591	1	0,058
N casos de validação	23		

Tabela 87 - “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa agora” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”

Ao relacionarmos as variáveis “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa”, averiguámos que a hipótese em estudo se verifica, uma vez que, o resultado do teste aplicado é inferior a 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,523	6	0,367
Razão	7,427	6	0,283
Linear-por-linear	1,295	1	0,255
N casos de validação	23		

Tabela 88 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”

Ao analisarmos as variáveis “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa” e “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta empresa”, constatámos que a hipótese se verifica, visto que o resultado do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado foi 0,279.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,471	6	0,279
Razão	9,452	6	0,150
Linear-por-linear	5,683	1	0,017
N casos de validação	23		

Tabela 89 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta empresa”

A hipótese verifica-se ao relacionarmos a variável “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Eu não me sinto em casa nesta empresa”, tendo em conta que o resultado obtido com a aplicação do Teste de Ajustamento do Qui- Quadrado foi 0,152.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	9,409	6	0,152
Razão	10,633	6	0,100
Linear-por-linear	2,510	1	0,113
N casos de validação	23		

Tabela 90 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”

Analisámos, também, as seguintes variáveis: “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”. Através desta análise, averiguámos que a hipótese 1 se verifica, porém, o resultado obtido é elevado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,613	12	0,562
Razão	9,717	12	0,641
Linear-por-linear	2,319	1	0,128
N casos de validação	23		

Tabela 91 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”

A hipótese em estudo verifica-se ao relacionarmos as variáveis “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”, como podemos verificar ao analisar a tabela seguinte, no valor referente ao teste aplicado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	19,105	9	0,024
Razão	20,771	9	0,014
Linear-por-linear	12,370	1	0,000
N casos de validação	23		

Tabela 92 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”

Seguidamente, relacionámos as variáveis “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”. Através do resultado obtido no teste aplicado, concluímos que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,753	9	0,460
Razão	9,404	9	0,401
Linear-por-linear	0,634	1	0,426
N casos de validação	23		

Tabela 93 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”

Ao relacionarmos a variável “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” com a “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”, constatámos que a hipótese 1 se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	11,997	12	0,446
Razão	13,638	12	0,324
Linear-por-linear	0,305	1	0,581
N casos de validação	23		

Tabela 94 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”

Através do relacionamento entre as variáveis “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” e “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”, concluímos que a hipótese não se verifica, tendo em conta que o resultado do teste é bastante elevado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,853	12	0,797
Razão	7,062	12	0,853
Linear-por-linear	0,508	1	0,476
N casos de validação	23		

Tabela 95 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”

Relacionámos, também, a variável “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” com a “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”. Através dessa relação, concluímos que a hipótese não se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,071	12	0,780
Razão	7,955	12	0,789
Linear-por-linear	1,770	1	0,183
N casos de validação	23		

Tabela 96 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”

A hipótese em estudo não se verifica ao relacionarmos a variável “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” com a variável “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,314	9	0,708
Razão	7,955	9	0,539
Linear-por-linear	5,296	1	0,021
N casos de validação	23		

Tabela 97 - “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”

Ao relacionarmos as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa” verificamos que a hipótese em estudo se verifica, visto que o resultado obtido através do teste aplicado é inferior a 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	5,856	4	0,210
Razão	6,561	4	0,161
Linear-por-linear	2,031	1	0,154
N casos de validação	23		

Tabela 98- “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”

O resultado do teste aplicado, indica-nos que a hipótese em estudo se verifica quando relacionamos as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Eu não me sinto envolvido, emocionalmente, com esta empresa”, tal é demonstrado na próxima tabela.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	3,727	4	0,444
Razão	4,400	4	0,355
Linear-por-linear	0,803	1	0,370
N casos de validação	23		

Tabela 99 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Eu não me sinto envolvido, emocionalmente, com esta empresa”

Ao analisarmos as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Eu não me sinto em casa nesta empresa”, constatámos que a hipótese 1 se verifica, tendo em conta o resultado do teste que aplicámos.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	4,321	4	0,364
Razão	4,730	4	0,316
Linear-por-linear	2,312	1	0,128
N casos de validação	23		

Tabela 100 -“Esta empresa merece a minha lealdade” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”

A hipótese em estudo verifica-se ao relacionarmos a variável “Esta empresa merece a minha lealdade” com a variável “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”. A próxima tabela assim o comprova.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,948	8	0,439
Razão	9,807	8	0,279
Linear-por-linear	0,000	1	0,988
N casos de validação	23		

Tabela 101 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo”

Ao analisarmos as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”, constatámos que a hipótese que se encontra em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,063	6	0,122
Razão	10,174	6	0,118
Linear-por-linear	3,641	1	0,056
N casos de validação	23		

Tabela 102 -“Esta empresa merece a minha lealdade” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”

Ao relacionarmos as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”, constatamos que a hipótese em questão, ainda se verifica. Porém o valor indicado está mesmo nos 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	5,341	6	0,501
Razão	5,849	6	0,440
Linear-por-linear	0,519	1	0,471
N casos de validação	23		

Tabela 103 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”

Analisámos, seguidamente, as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”. Através da análise feita, concluímos que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,787	8	0,214
Razão	9,266	8	0,320
Linear-por-linear	1,988	1	0,159
N casos de validação	23		

Tabela 104 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”

Analisámos, ainda, as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez pudesse ir trabalhar para outra”. Através da sua análise, concluímos que a hipótese 1 se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,921	8	0,349
Razão	10,328	8	0,243
Linear-por-linear	0,000	1	1,000
N casos de validação	23		

Tabela 105 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez pudesse ir trabalhar para outra”

A hipótese 1 não se verifica, quando relacionamos as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa

agora, era a escassez de alternativas”. A tabela que apresentamos seguidamente assim o comprova.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	4,894	8	0,769
Razão	6,216	8	0,623
Linear-por-linear	0,867	1	0,352
N casos de validação	23		

Tabela 106 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”

Ao relacionarmos as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”, constatámos que a hipótese se verifica, pois, o resultado do teste aplicado foi 0,307.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	7,156	6	0,307
Razão	9,494	6	0,148
Linear-por-linear	0,001	1	0,976
N casos de validação	23		

Tabela 107 - “Esta empresa merece a minha lealdade” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”

Outras duas variáveis que analisámos foram: “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa”. Através da análise do teste aplicado, concluímos que a hipótese 1 se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	10,383	8	0,239
Razão	11,703	8	0,165
Linear-por-linear	3,172	1	0,075
N casos de validação	23		

Tabela 108 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa”

A hipótese 1 verifica-se ao relacionarmos as variáveis “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” e “Eu não me sinto envolvido, emocionalmente, com esta empresa”, como constatámos ao analisar a tabela posterior.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	9,498	8	0,302
Razão	9,681	8	0,288
Linear-por-linear	4,839	1	0,028
N casos de validação	23		

Tabela 109 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Eu não me sinto envolvido, emocionalmente, com esta empresa”

Ao analisarmos a variável “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” com a variável “Eu não me sinto em casa nesta empresa”, averiguámos que a hipótese em questão se verifica, tendo o teste aplicado obtido o resultado 0,096.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	13,486	8	0,096
Razão	15,865	8	0,044
Linear-por-linear	6,104	1	0,013
N casos de validação	23		

Tabela 110 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”

Ao relacionarmos a variável “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” com a “Atualmente ficar a trabalhar nesta empresa é mais uma necessidade do que propriamente um desejo”, o valor do teste aplicado é 0,077, logo podemos afirmar que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	24,589	16	0,077
Razão	22,082	16	0,141
Linear-por-linear	2,646	1	0,104
N casos de validação	23		

Tabela 111 -“Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Atualmente ficar a trabalhar nesta empresa é mais uma necessidade do que propriamente um desejo”

Relacionamos, também, as variáveis “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” e “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta empresa agora” e constatámos que a hipótese se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	17,133	12	0,145
Razão	18,732	12	0,095
Linear-por-linear	7,588	1	0,006
N casos de validação	23		

Tabela 112 -“Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta empresa agora”

Analisámos, também, as seguintes variáveis: “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” e “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”. Através da análise das mesmas, concluímos que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	15,768	12	0,202
Razão	11,359	12	0,498
Linear-por-linear	2,334	1	0,127
N casos de validação	23		

Tabela 113 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”

Outras duas variáveis que também analisámos foram: “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” e “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”. Através da análise efetuada a estas duas variáveis, averiguámos que a hipótese não se verifica, tendo em conta o resultado elevado do teste aplicado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	11,819	16	0,756
Razão	12,682	16	0,696
Linear-por-linear	0,727	1	0,394
N casos de validação	23		

Tabela 114 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”

Relacionámos, também, a variável “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” com a variável “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”. Com a aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado a ambas, constatámos que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	18,198	16	0,312
Razão	13,882	16	0,607
Linear-por-linear	0,408	1	0,523
N casos de validação	23		

Tabela 115 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”

A hipótese 1 verifica-se ao relacionarmos as variáveis “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” e “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse a empresa agora, era a escassez de alternativas”.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	26,539	16	0,047
Razão	22,954	16	0,115
Linear-por-linear	3,047	1	0,081
N casos de validação	23		

Tabela 116 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse a empresa agora, era a escassez de alternativas”

Relacionámos a variável “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” com a “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa” e concluímos que a hipótese 1 não se verifica, pois, o resultado do teste aplicado foi superior a 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	9,146	12	0,690
Razão	8,724	12	0,726
Linear-por-linear	1,165	1	0,280
N casos de validação	23		

Tabela 117 - “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”

Continuando a nossa análise, debruçamo-nos sobre as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Eu não me sinto integrado nesta empresa” e através da aplicação do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, apurámos que a hipótese em estudo se relaciona, pois, o seu resultado foi 0,405.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	4,011	4	0,405
Razão	5,424	4	0,246
Linear-por-linear	2,287	1	0,130
N casos de validação	23		

Tabela 118 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Eu não me sinto integrado nesta empresa”

Ao relacionarmos as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta empresa”, constatámos que a hipótese 1 se verifica, pois, o resultado do teste aplicado assim o indica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	4,224	4	0,377
Razão	4,954	4	0,292
Linear-por-linear	0,264	1	0,608
N casos de validação	23		

Tabela 119 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Eu não me sinto, emocionalmente, envolvido com esta empresa”

Ao analisarmos as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Eu não me sinto em casa nesta empresa”, averiguámos através do resultado do teste aplicado que a hipótese em questão se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	3,136	4	0,535
Razão	3,500	4	0,478
Linear-por-linear	2,431	1	0,119
N casos de validação	23		

Tabela 120 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Eu não me sinto em casa nesta empresa”

Analisámos, também, as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais uma necessidade do que um desejo”. Através dessa análise, chegámos à conclusão que a hipótese não se verifica, pois, o valor do teste que aplicámos é superior a 0,5.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,414	8	0,601
Razão	7,852	8	0,448
Linear-por-linear	0,494	1	0,482
N casos de validação	23		

Tabela 121 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais uma necessidade do que um desejo”

A hipótese 1 verifica-se quando associamos as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora” como podemos verificar ao analisar o resultado do teste aplicado 0,185.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,801	6	0,185
Razão	9,404	6	0,152
Linear-por-linear	0,324	1	0,569
N casos de validação	23		

Tabela 122 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora”

Ao relacionarmos as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada” constatámos que a hipótese se verifica, tendo em conta que o resultado do teste aplicado foi 0,216.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,310	6	0,216
Razão	8,219	6	0,222
Linear-por-linear	0,009	1	0,923
N casos de validação	23		

Tabela 123 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada”

A hipótese 1 não se verifica ao analisarmos a variável “Eu devo muito a esta empresa” com a variável “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”, uma vez que o resultado adquirido com a aplicação do teste foi 0,624.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,210	8	0,624
Razão	6,908	8	0,547
Linear-por-linear	0,445	1	0,505
N casos de validação	23		

Tabela 124 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”

Ao analisarmos as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez pudesse ir trabalhar para outra”, constatámos que a hipótese em estudo se verifica, pois, o resultado do teste aplicado, assim, o demonstra.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	13,591	8	0,093
Razão	16,150	8	0,040
Linear-por-linear	0,000	1	1,000
N casos de validação	23		

Tabela 125 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez pudesse ir trabalhar para outra”

Analisámos, também, as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas” e concluímos que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	11,540	8	0,173
Razão	12,373	8	0,135
Linear-por-linear	0,346	1	1,556
N casos de validação	23		

Tabela 126 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”

Por fim, para terminar a análise do segundo teste do nosso questionário, relacionámos as variáveis “Eu devo muito a esta empresa” e “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”. Através do resultado do Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, averiguámos que a hipótese em estudo se verifica.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	5,663	6	0,462
Razão	6,631	6	0,356
Linear-por-linear	0,613	1	0,434
N casos de validação	23		

Tabela 127 - “Eu devo muito a esta empresa” * “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”

Depois de analisadas as variáveis do primeiro teste e do segundo pertencentes ao questionário aplicado à nossa amostra, analisámos as variáveis correspondentes ao terceiro teste, que mede o nível de criatividade, de forma a responder à hipótese 4 “Os conflitos funcionais das empresas familiares contribuem para o desenvolvimento do potencial criativo” e à hipótese 5 “Os conflitos funcionais das empresas familiares incrementam a procura de novas formas de fabrico, venda ou troca, de produtos e serviços”. Desta forma, aplicaremos o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado de modo a procedermos à nossa análise.

Desta forma, começámos por analisar as variáveis “Pensar sozinho” e “Interagir e passar o meu tempo com pessoas” e através do resultado obtido na aplicação do teste podemos concluir que as hipóteses 4 e 5 se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	4,356	3	0,226
Razão	5,141	3	0,162
Linear-por-linear	23		

Tabela 128 - “Pensar sozinho” * “Interagir e passar o meu tempo com pessoas”

Seguidamente, analisaremos as variáveis “Que me vejam como um sujeito imaginoso e intuitivo” e “Que me considerem objetivo, preciso e voltado para os factos”. Através do resultado obtido a partir do teste aplicado, consideramos que as hipóteses 4 e 5 se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	4,900	2	0,086
Razão	5,747	2	0,057
Linear-por-linear	23		

Tabela 129 - “Que me vejam como um sujeito imaginoso e intuitivo” * “Que me considerem objetivo, preciso e voltado para os factos”

A nossa análise prosseguiu, analisando as variáveis “Tirar conclusões através da lógica e da análise cuidadosa do problema” e “Examinar as situações a partir do que sinto e acredito sobre as pessoas”. Com a aplicação do teste, concluímos que as hipóteses em estudo se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,175	2	0,046
Razão	6,918	2	0,031
Linear-por-linear	23		

Tabela 130 - “Tirar conclusões através da lógica e da análise cuidadosa do problema” * “Examinar as situações a partir do que sinto e acredito sobre as pessoas”

Ao relacionarmos as variáveis “Planear pouco antes da implementação” e “Programar, em detalhe e com antecedência, baseado em previsões feitas”, percebemos que as hipóteses 4 e 5 não se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	1,092	2	0,579
Razão	1,102	2	0,576
Linear-por-linear	23		

Tabela 131 - “Planear pouco antes da implementação” * “Programar, em detalhe e com antecedência, baseado em previsões feitas”

As hipóteses 4 e 5 verificam-se ao relacionarmos “Obter os dados de pessoas e dos registos feitos, pensar e decidir imediatamente” e “Conversar livre e demoradamente com as pessoas, parar, refletir e resolver o problema mais tarde”, como podemos constatar na tabela seguinte ao analisarmos o teste aplicado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	1,343	2	0,511
Razão	1,365	2	0,505
Linear-por-linear	23		

Tabela 132 - “Obter os dados de pessoas e dos registos feitos, pensar e decidir imediatamente” * “Conversar livre e demoradamente com as pessoas, parar, refletir e resolver o problema mais tarde”

Ao associarmos as variáveis “Tornar efetivos os planos detalhados e elaborados com precisão” e “Imaginar e desenvolver planos sem necessariamente executá-los” averiguámos que as hipóteses 4 e 5 não se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	0,469	2	0,791
Razão	0,810	2	0,667
Linear-por-linear	23		

Tabela 133 - “Tornar efetivos os planos detalhados e elaborados com precisão” * “Imaginar e desenvolver planos sem necessariamente executá-los”

Seguidamente, relacionámos a variável “Aplicar a minha habilidade na análise de situações-problemas” e a variável “Vivenciar situações, discussões em grupo, participando em movimentos com outras pessoas”. Através da análise destas variáveis constatámos que as hipóteses em questão são verificadas.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	3,374	3	0,337
Razão	3,887	3	0,274
Linear-por-linear	23		

Tabela 134 - “Aplicar a minha habilidade na análise de situações-problemas” * “Vivenciar situações, discussões em grupo, participando em movimentos com outras pessoas”

As hipóteses 4 e 5 verificam-se ao relacionarmos as seguintes variáveis: “Evitar prazos fatais ou compromissos rígidos” e “Estabelecer uma programação e ater-me a ela”. Tal pode ser verificado na tabela seguinte ao analisarmos o valor referente ao teste aplicado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	3,211	3	0,360
Razão	3,528	3	0,317
Linear-por-linear	23		

Tabela 135 - “Evitar prazos fatais ou compromissos rígidos” * “Estabelecer uma programação e atermo a ela”

Ao relacionarmos as variáveis “Esmiucar os factos, situações e problemas comigo mesmo e depois explicar aos outros a que conclusões cheguei” e “Discutir uma nova questão ou problema com todos, exaustivamente, principalmente com as pessoas envolvidas no mesmo” apurámos que as hipóteses em estudo não se verificam, uma vez que o resultado obtido com a aplicação do teste foi 0,692.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	1,459	3	0,692
Razão	1,481	3	0,687
Linear-por-linear	23		

Tabela 136 - “Esmiucar os factos, situações e problemas comigo mesmo e depois explicar aos outros a que conclusões cheguei” * “Discutir uma nova questão ou problema com todos, exaustivamente, principalmente com as pessoas envolvidas no mesmo”

Ao analisarmos a variável “Questões abstratas e teóricas” e a variável “Questões concretas, reais e objetivas” concluímos que as hipóteses em questão se verificam, como podemos perceber facilmente ao analisarmos a próxima tabela.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	8,222	3	0,042
Razão	7,473	3	0,058
Linear-por-linear	23		

Tabela 137- “Questões abstratas e teóricas” * “Questões concretas, reais e objetivas”

Seguidamente, debruçamo-nos sobre a análise das variáveis “Pessoas lógicas, articuladas e sensatas” e “Pessoas sensíveis, emotivas, inusitadas e até originais”. Ao analisarmos o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado, averiguámos que as hipóteses não se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	1,833	3	0,608
Razão	2,155	3	0,541
Linear-por-linear	23		

Tabela 138 - “Pessoas lógicas, articuladas e sensatas” * “Pessoas sensíveis, emotivas, inusitadas e até originais”

Analisámos, ainda, as variáveis “Iniciar reuniões com todos presentes” e “Iniciar reuniões no horário estabelecido”. Através da sua análise, concluímos que as hipóteses em estudo se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	6,316	3	0,097
Razão	7,621	3	0,055
Linear-por-linear	23		

Tabela 139 - “Iniciar reuniões com todos presentes” * “Iniciar reuniões no horário estabelecido”

A análise às variáveis “Utilizar métodos já testados” e “Criar novos métodos” mostramos que as hipóteses 4 e 5 se verificam, embora o valor do teste aplicado já se encontre um pouco elevado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	2,288	3	0,515
Razão	2,961	3	0,398
Linear-por-linear	23		

Tabela 140 - “Utilizar métodos já testados” e “Criar novos métodos”

Ao relacionarmos as variáveis “Ajudar os outros a usarem os seus sentimentos” e “Ajudar os outros a tomarem decisões lógicas e sensatas”, averiguámos que as hipóteses em questão não se verificam, como podemos verificar através do valor obtido do teste aplicado.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	1,352	3	0,717
Razão	1,588	3	0,662
Linear-por-linear	23		

Tabela 141 - “Ajudar os outros a usarem os seus sentimentos” * “Ajudar os outros a tomarem decisões lógicas e sensatas”

As hipóteses em estudo não se verificam se relacionarmos a variável “Imaginar possibilidades e alternativas” e a variável “Lidar com realidades”, como nos demonstra o resultado do Teste de Ajustamento do Qui-quadrado 0,939.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	0,406	3	0,939
Razão	0,571	3	0,903
Linear-por-linear	23		

Tabela 142 - “Imaginar possibilidades e alternativas” * “Lidar com realidades”

Por fim, relacionámos as variáveis “Ser livre para fazer as coisas por impulso” e “Saber bem o que é esperado da minha pessoa”. Ao analisarmos a sua relação, constatámos que as hipóteses não se verificam.

	Valor	df	Significado Assintótico (2-sided)
Qui-Quadrado	2,022	3	0,568
Razão	1,675	3	0,642
Linear-por-linear	23		

Tabela 143 - “Ser livre para fazer as coisas por impulso” e “Saber bem o que é esperado da minha pessoa”

Depois de concluída a análise do primeiro e segundo teste, concluímos agora a análise do último teste. Seguidamente, iremos fazer as considerações finais sobre o estudo que move a nossa dissertação.

IV – Considerações Finais

No primeiro capítulo da nossa dissertação fizemos uma breve introdução, onde tentámos explicar o objetivo principal da nossa dissertação e aquilo que nos motivou a escolher o tema.

O capítulo II da nossa dissertação divide-se em quatro subcapítulos. Inicialmente, começámos por tentar perceber o que é o conflito e alguns modelos de conflitos. Para tal, sustentámo-nos em diversos autores que se dedicaram ao estudo dos conflitos.

Através da nossa revisão de literatura, constatámos que para que surjam conflitos é necessário que cada pessoa perceceione a situação como tal, que haja alguma incompatibilidade e que exista algum tipo de interação entre ambas.

Existem diversos modelos de conflitos. Porém, era impossível fazermos referência a todos, pelo que na nossa dissertação nos levou a optar por referirmos três dos que cativaram mais a nossa atenção: Modelo de *Pondy*, Modelo de *Walton e Dutton*, e o Modelo bidimensional de *Ruble e Thomas*.

Através do seu modelo, *Pondy* tenta explicar a existência de três tipos de conflitos e a existência de diversos estádios de conflito.

No seu modelo, *Walton e Dutton*, tentam explicar os antecedentes do conflito, os atributos da relação lateral, e a gestão da relação, bem como as suas consequências.

O modelo de conflito que nos é apresentado por *Ruble e Thomas*, tenta explicar o conflito de acordo com as limitações que o ser humano tem quando se encontra em situações de conflitos.

Ao longo do segundo capítulo, mencionamos também que os conflitos tanto podem ser funcionais como disfuncionais, ou seja, nem sempre os conflitos prejudicam, por vezes, estes trazem benefícios para as organizações, daí o nosso interesse em estudar os conflitos funcionais.

Tentámos também detetar as fontes de conflitos que decorrem em empresas familiares e apontar estratégias que podem ajudar na sua resolução. No entanto, temos perfeita

consciência que cada caso é um caso e que nem sempre a estratégia a adotar poderá ser a mesma.

Quando os conflitos funcionais ocorrem em empresas familiares, tal conflito não trará só mudanças positivas no seio empresarial, mas, também, no seio familiar. Deste modo, é muito importante que o gestor da empresa estimule este tipo de conflitos na organização.

Debruçámo-nos, também, sobre o Modelo dos Estilos de Gestão de Conflitos, de Rahim, e concluímos que de acordo com o tipo de conflito que ocorre na organização, o gestor da empresa familiar tem de adotar a estratégia que melhor se aproprie à situação pois somente desta forma, os conflitos decorrentes na empresa familiar podem ser funcionais, contribuindo positivamente para a mesma.

Quando já estávamos dentro do assunto dos conflitos, pareceu-nos fulcral fazer alguma revisão bibliográfica sobre criatividade, tentando encontrar uma definição do termo e conhecer alguns dos modelos de criatividade.

A criatividade ocorre sempre que um individuo consegue solucionar um problema de modo intuitivo. É a capacidade que os indivíduos têm para inovarem, para arranjam soluções para as diversas situações que ocorrem.

Existem características inatas à personalidade do individuo que podem influenciar, ou não, a sua criatividade. Porém, a criatividade pode ser estimulada nos indivíduos.

O conceito de criatividade, não é de todo um conceito fácil de assimilar. Deste modo, foi fundamental para o seu melhor entendimento apostarmos em alguns modelos de criatividade, que nos poderão ajudar a interpretar melhor este conceito. São vários os modelos de criatividade existentes. No entanto, na nossa dissertação abordámos aqueles que nos parecem fulcrais: O Modelo de Wallas para o Processo de Criatividade; O Modelo Componencial de Criatividade de Amabile; A perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi; e a Teoria do Investimento em Criatividade de Sternberg e Lubart.

À medida que íamos avançando na elaboração da nossa dissertação, ganhávamos cada vez mais noção, sobre a importância da existência de recursos humanos potencialmente criativos nas empresas familiares, de modo a garantir o sucesso da organização. É fundamental, que as empresas familiares, detenham a seu cargo colaboradores que não sejam passivos e que estejam abertos à mudança.

É importante que o gestor da empresa familiar estimule a criatividade nos indivíduos. Para tal, é fundamental que tenha consciência dos fatores que a podem bloquear.

Após estarmos dentro do assunto, no que toca à criatividade, pareceu-nos a altura ideal para estudarmos a relação dos conflitos funcionais e criatividade em empresas familiares. De acordo com os diferentes autores que dissertámos ao longo da nossa dissertação podemos salientar que os conflitos funcionais que surgem em empresas familiares fomentam criatividade na mesma.

Quando já tínhamos a nossa revisão bibliográfica já delineada, dedicámo-nos ao capítulo III, onde começámos a desenvolver o nosso trabalho empírico.

Começámos por falar no nosso principal objetivo ao desenvolvermos esta dissertação. Este consiste em detetar se os conflitos funcionais podem originar índices de criatividade nos colaboradores das empresas familiares. Para conseguirmos alcançar a resposta ao nosso objetivo estabelecemos cinco hipóteses, nas quais o nosso estudo se apoia.

Para desenvolvermos o nosso estudo, era fundamental, termos uma amostra e desde sempre tivemos consciência de que a nossa amostra seria constituída por recursos humanos de empresas familiares. No entanto, inicialmente, não tínhamos noção da dificuldade que teríamos em seleccionar essa amostra e nunca pensámos que a nossa amostra seria constituída por apenas 23 elementos.

Embora tivéssemos contactado 106 empresas de cariz familiar, para colaborarem no nosso estudo, apenas obtivemos resposta positiva por parte de quatro empresas. Dentro dessas quatro empresas, apenas 23 dos seus colaboradores, mostraram disponibilidade em participar. Esta foi uma das principais limitações para o desenvolvimento do nosso estudo.

O instrumento de pesquisa que utilizámos foi um questionário constituído pelo preenchimento facultativo de informações gerais e por três testes validados. Temos consciência que era um questionário um pouco longo e talvez essa tivesse sido outra limitação no desenvolvimento da nossa tese.

Nenhum dos nossos inquiridos tem menos de 25 de idades e a maioria tem idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos de idade e desempenha funções na empresa familiar, onde se encontra inserido, entre seis a 15 anos. Concluímos, também, que a nível do ensino,

a maioria dos colaboradores tem o ensino secundário, porém muito perto dessa maioria, temos colaboradores com o ensino superior.

De forma a analisarmos os três testes que constituem o questionário que aplicámos à nossa amostra, aplicámos o Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado.

O primeiro teste do questionário visava responder à hipótese 1 “Os conflitos funcionais nas empresas familiares estimulam e propiciam uma elevada auto motivação e relacionamento nos seus colaboradores”, à hipótese 2 “Os conflitos funcionais das empresas familiares não sendo bem geridos podem bloquear a criatividade” e à hipótese 3 “Os conflitos funcionais das empresas familiares estimulam a originalidade, a flexibilidade e a liberdade de expressão”.

Visto que para analisarmos o primeiro teste, presente no questionário, agrupámos as variáveis consoante o estilo de gestão, concluímos que quando relacionadas as variáveis “Enfrento, abertamente, a questão” e “Não considero um “não” como resposta”, as hipóteses não se verificaram, ou seja, a relação existente entre as variáveis descritas não estimula a auto-motivação e a criatividade nos colaboradores. Contudo, as hipóteses verificaram-se quando relacionámos “Enfrento, abertamente, a questão” com as outras variáveis em estudo, ou seja, podemos concluir que quando o colaborador enfrenta a questão tende a auto motivar-se e a ser mais criativo.

As hipóteses verificaram-se, quando relacionámos a variável “Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objetivos comuns” com qualquer uma das outras variáveis que se encontram em estudo. Tal, significa que o facto dos colaboradores darem muita importância aos objetivos que têm em comum em detrimento das suas diferenças, fomenta a sua auto motivação e a sua criatividade.

A variável “Enfrento o conflito de forma direta” ao ser relacionada com a variável “Tenho em consideração ambas as partes quando ocorre um conflito “, não se verificaram as hipóteses. Porém, as hipóteses verificam-se, sempre que a relacionámos com as outras variáveis em estudo. Tal significa, que na maioria das situações, enfrentar o conflito de forma direta é importante para estimular a auto motivação e, também, a criatividade.

As hipóteses não se verificaram quando relacionámos a variável “Procuro não argumentar” com as variáveis “Atenuo as diferenças” e “Cedo um pouco para receber algo

em troca”. Neste caso, concluo que as variáveis relacionadas são variáveis que não contribuem de nenhuma forma para a auto motivação e para a criatividade dos colaboradores de empresas familiares.

As hipóteses, também, não se verificaram, ao relacionarmos a variável “Cedo um pouco para receber algo em troca” com a variável “Chamo a atenção para os interesses comuns”. Embora seja importante os recursos humanos, de uma empresa familiar, terem em conta os interesses comuns, através da relação entre as variáveis descritas, concluímos que estas não estimulam a criatividade dos colaboradores nem a sua auto motivação.

Sempre que relacionámos, a variável “Atenuo as diferenças” com as outras variáveis em estudo constatamos que as hipóteses em estudo se verificaram. Através da análise da variável apresentada com as restantes variáveis, parece-nos que não existe dúvidas da forma como estas contribuem para o fomento da auto motivação e da criatividade nos recursos humanos de empresas familiares. O mesmo se constata ao relacionarmos a variável “Procuro suavizar as discordâncias” com as outras variáveis.

As hipóteses não se verificaram quando relacionámos as variáveis “Exponho o problema claramente, procurando uma solução” e “Procuro uma solução intermédia”, logo podemos concluir que os colaboradores não devem procurar uma solução intermédia, pois esta em nada contribui para o aumento da auto motivação e da criatividade nos colaboradores.

As hipóteses em estudo verificaram-se, sempre, que relacionámos a variável “Procuro um compromisso mútuo” com as outras variáveis. Tal demonstra-nos o quão importante é os recursos humanos procurarem unir-se uns aos outros visto terem o mesmo objetivo, lutarem pelo sucesso da empresa familiar.

As hipóteses 1, 2 e 3 verificaram-se, sempre que relacionámos, as variáveis “Estou pronto a negociar”, “Procuro intensamente a solução do problema” e “Retiro-me da situação”, com as outras variáveis em análise. Quando os colaboradores se entregam ao conflito, tentando chegar a acordo entre eles e procuram uma solução para o conflito está a ocorrer, têm mais probabilidade de se sentir motivados para desenvolverem as suas funções e de serem criativos ao desenvolvê-las.

Ao relacionarmos a variável “Insisto para que se encontre uma solução”, com as variáveis “Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido” e “Tento impor os meus

interesses”, averiguámos que as hipóteses em estudo não se verificaram. Ao analisarmos estas variáveis, verificamos que as mesmas não contribuem para o fomento da auto motivação e da criatividade nos recursos humanos pois é importante que se encontre uma solução para o conflito, no entanto, os colaboradores não devem impor os seus interesses, devem ter também em consideração os interesses das outras pessoas envolvidas.

As hipóteses, também, não se verificaram quando relacionámos a variável “Desisto facilmente” com a variável “Comporto-me como se os objetivos mútuos fossem de uma importância vital”. Através desta análise concluímos que para o fomento da auto motivação e da criatividade nos colaboradores, estes não devem desistir facilmente daquilo em que acreditam.

Ao analisarmos as variáveis presentes no primeiro teste do nosso questionário podemos concluir que os conflitos funcionais fomentam a auto motivação e a criatividade nos colaboradores.

A aplicação do segundo teste do nosso questionário visa averiguar se a hipótese 1, “Os conflitos funcionais nas empresas familiares estimulam e propiciam uma elevada auto motivação e relacionamento nos seus colaboradores”, se verifica.

Através da análise do presente teste, concluímos que ao relacionarmos a variável “Eu serei muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar” com as variáveis “Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida financeira ficaria desestruturada” e “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”, constatámos que a hipótese não se verificou. Tal constata-se, tendo em conta, que na primeira variável, os recursos humanos se sentem extremamente ligados à empresa e nas outras duas, os recursos humanos apenas continuam naquela empresa por acomodação.

A hipótese não se verificou quando relacionámos as variáveis “Quando ocorre um problema na empresa eu sinto-o como se fosse meu” e “Atualmente, ficar a trabalhar na empresa é mais uma necessidade do que um desejo”. Neste caso, concluímos que a hipótese não se verificou devido aos recursos humanos não desempenharem funções naquela empresa por vontade, mas apenas porque não existe outra solução.

Constatámos, ainda, que a hipótese se verificou sempre que relacionámos a variável “Esta empresa significa muito para mim” com as restantes variáveis em estudo. Deste modo,

concluimos que o facto desta empresa significar muito para os seus recursos humanos fomenta a sua auto motivação, assim, como o bom relacionamento entre eles.

A hipótese em estudo não se verificou ao relacionarmos a variável “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa” com as variáveis seguintes: “Eu não me sinto emocionalmente envolvido com esta empresa” e “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”. Neste caso, concluimos que as variáveis enunciadas não contribuem para a auto motivação dos trabalhadores de empresas familiares.

Mais uma vez, a hipótese não se verificou. Desta vez, foi ao relacionarmos a variável “Atualmente, se saísse desta empresa sentir-me-ia culpado” com as variáveis “Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra”, “Uma das poucas consequências que teria caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas” e “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa”. Tal demonstra, que os recursos humanos sentem-se culpados em mudar de emprego, sentem que deram muito por aquela empresa, a escassez de alternativas, mas, também, a falta de obrigação que sentem para com a empresa não contribui para o desenvolvimento da sua auto motivação nem para a melhoria dos relacionamentos existentes entre os colaboradores.

Quando relacionamos as variáveis “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas”, a hipótese não se verificou. Porém, neste caso constatamos que embora a empresa mereça a lealdade dos colaboradores é a escassez de alternativas que os faz não abandonarem a empresa e isto contribui muito para que não se fomente o bom relacionamento entre colegas.

Relacionámos a variável “Neste momento não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela”, com as variáveis “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas” e “Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa” e averiguámos que, também, neste caso a hipótese em análise não se verificou. Mais uma vez, concluímos que os conflitos funcionais não fomentam a auto motivação nos colaboradores de empresas de cariz familiar.

Relacionámos, ainda, a variável “Eu devo muito a esta empresa” com as duas variáveis seguintes: “Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais uma necessidade do que um desejo” e “Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas”, onde constatámos que a hipótese não se verificou. Neste caso, constatamos que embora os recursos humanos sintam que devem muito à empresa, a escassez de alternativas existentes para que se mude de empresa e a necessidade em continuar a desempenhar funções na mesma não fomentam a auto motivação dos colaboradores.

Com a análise efetuada a este teste concluímos que na maioria dos casos a hipótese não se verifica, isto é, não é fácil que os recursos humanos das empresas familiares se sintam motivados e, sem sombra de dúvidas, a sua falta de motivação contribui para que o relacionamento entre colegas não aumente.

O terceiro teste visa responder à hipótese 4 “Os conflitos funcionais das empresas familiares contribuem para o desenvolvimento do potencial criativo” e à hipótese 5 “Os conflitos funcionais das empresas familiares incrementam a procura de novas formas de fábricas, venda, ou troca, de produtos e serviços”.

Ao relacionarmos a variável “Pensar sozinho” com a variável “Interagir e passar o meu tempo com pessoas”, a variável “Que me vejam como um sujeito imaginoso e intuitivo” com

a variável “Que me considerem objetivo, preciso e voltado para os factos” e a variável “Tirar conclusões através da lógica e da análise cuidadosa do problema” com a variável “Examinar as situações a partir do que sinto e acredito sobre as pessoas”, confirmámos que as hipóteses em estudo se verificaram, ou seja, através do relacionamento entre ambas as variáveis constatamos que os conflitos funcionais contribuem para a criatividade dos recursos humanos, logo contribuem também para a inovação que ocorre nas empresas familiares.

As hipóteses 4 e 5 não se verificaram ao relacionarmos as variáveis “Planear pouco antes da implementação” e “Programar, em detalhe e com antecedência, baseado em previsões feitas”, logo concluímos que o facto de programarmos ou não algo antes da sua implementação não contribui para a criatividade dos indivíduos nem para a inovação a nível empresarial.

Ao analisarmos as variáveis “Obter os dados de pessoas e dos registos feitos, pensar e decidir imediatamente” e “Conversar livre e demoradamente com as pessoas, parar, refletir e resolver o problema mais tarde”, averiguámos que as hipóteses se verificaram. Todavia, ao relacionarmos as variáveis “Tornar efetivos os planos detalhados e elaborados com precisão” e “Imaginar e desenvolver planos sem necessariamente executá-los”, as hipóteses não se verificaram. Através da análise das variáveis mencionadas anteriormente, constatamos que é importante os recursos humanos de empresas familiares pensarem e decidirem, embora a forma como o fazem não importe, desde que sejam eficazes. Tal contribui para o fomento da criatividade nos colaboradores. Porém a forma como desenvolvemos planos não tem qualquer influência no fomento da criatividade em colaboradores de empresas deste tipo.

As hipóteses 4 e 5 verificaram-se quando relacionámos as variáveis “Aplicar a minha habilidade na análise de situações-problemas” e “Vivenciar situações, discussões em grupo, participando em movimentos com outras pessoas”. Também, ao relacionarmos as variáveis “Evitar prazos fatais ou compromissos rígidos” e “Estabelecer uma programação e ater-me a ela”, as hipóteses se verificam, ou seja, através do relacionamento entre as variáveis concluímos que contribuem para o aumento de criatividade nos recursos humanos da empresa.

Ao analisarmos as variáveis “Esmiuçar os factos, situações e problemas comigo mesmo e depois explicar aos outros a que conclusões cheguei” e “Discutir uma nova questão ou problema com todos exaustivamente principalmente com as pessoas envolvidas no mesmo” averiguámos que as hipóteses em questão não se verificaram. Neste caso, apercebemo-nos que tais variáveis não contribuem para o fomento da criatividade nos colaboradores da empresa. Contudo, as hipóteses verificaram-se, quando relacionámos as variáveis “Questões abstratas e teóricas” e “Questões concretas, reais e objetivas”, ou seja, tais variáveis fomentam a criatividade dos colaboradores.

As hipóteses em análise não se verificaram quando relacionámos as variáveis “Pessoas lógicas, articuladas e sensatas” e “Pessoas sensíveis, emotivas, inusitadas e até originais”. Através desta análise, concluímos que as variáveis estabelecidas não contribuem para o aumento da criatividade nas empresas familiares.

As variáveis “Iniciar reuniões com todos presentes” e “Iniciar reuniões no horário estabelecido”, e as variáveis “Utilizar métodos já testados” e “Criar novos métodos” ao serem relacionadas demonstraram que as hipóteses 4 e 5 se verificam. Para que se aumente a criatividade dos colaboradores, é fundamental que se façam reuniões e que se utilizem

diversos métodos. Porém, ao relacionarmos as variáveis “Ajudar os outros a usarem os seus sentimentos” e “Ajudar os outros a tomarem decisões lógicas e sensatas” e as variáveis “Imaginar possibilidades e alternativas” e “Lidar com realidades” constatámos que as hipóteses não se verificaram, logo, os conflitos funcionais não contribuem para o aumento da criatividade.

Mais uma vez, as hipóteses não se verificaram. Neste caso, tal ocorreu ao relacionarmos a variável “Ser livre para fazer as coisas por impulso” com a variável “Saber bem o que é esperado da minha pessoa”.

Através da análise efetuada ao nosso teste, concluímos que os conflitos funcionais contribuem para o aumento da criatividade nos recursos humanos de empresas familiares, logo contribuem, também, para o aumento da inovação empresarial.

Através da análise ao primeiro teste, presente no nosso questionário, constatou-se que na maioria das vezes, as hipóteses não se verificaram. Também, no segundo teste, apenas, uma única vez, a hipótese se verificou. Contrariamente a estes dois testes, no terceiro teste a maioria das vezes, as hipóteses verificaram-se.

Embora os resultados obtidos possam ser causados pelo tamanho reduzido da nossa amostra, podemos apurar que os conflitos funcionais nas empresas familiares não estimulam nem propiciam uma elevada auto motivação e relacionamento nos seus colaboradores, que os conflitos funcionais das empresas familiares não podem bloquear a criatividade dos colaboradores mesmo quando não são bem geridos e que os conflitos funcionais das empresas familiares não estimulam a originalidade, a flexibilidade e a liberdade de expressão. Contudo, é de salientar que os conflitos funcionais das empresas familiares contribuem para o desenvolvimento do potencial criativo e que incrementam a procura de novas formas de fabrico, venda ou troca, de produtos e serviços.

Tendo em conta a revisão bibliográfica que efetuamos e os resultados obtidos com a análise do nosso estudo podemos constatar que os conflitos funcionais fomentam a

criatividade nos recursos humanos de empresas familiares o que origina um aumento da inovação empresarial.

A elaboração desta dissertação foi muito importante para nós, tendo em conta que através da mesma obtivemos um conhecimento maior sobre empresas familiares, sobre os conflitos que ocorrem nas mesmas, como estes podem contribuir positivamente para a organização e a forma como podem contribuir para o fomento da criatividade dos seus recursos humanos. Este estudo é muito conveniente pois atualmente ocorrem diversos conflitos nas organizações e nas empresas familiares ocorrem ainda mais devido à mistura de relações, ou seja, porque numa empresa familiar a maior parte dos colaboradores não mantém apenas uma relação profissional, mas também, familiar.

Além disso, o país atravessa uma fase difícil e se as empresas familiares se pretendem manter no mercado com sucesso, precisam de ter a seu cargo recursos humanos altamente criativos.

Embora este estudo não seja representativo das empresas familiares em Portugal, devido ao tamanho reduzido da amostra, penso que contribui para que os gestores das empresas familiares tenham cada vez mais a noção da importância de gerirem os conflitos que ocorrem nas suas empresas, visto que se estes forem funcionais podem trazer benefícios para a mesma. No caso deste estudo, constatamos a importância que estes têm para o fomento da criatividade nos recursos humanos de empresas familiares, uma característica tão importante para as mesmas.

Perspetiva-se, ainda, que as empresas familiares apostem mais nos seus recursos humanos, estimulando os conflitos funcionais existentes nas mesmas, tendo em conta que estes fomentam a criatividade dos colaboradores, que por sua vez aumenta a inovação empresarial, de modo a que a empresa tenha sucesso no mercado onde atua.

No entanto, pensamos ser fulcral, futuramente, realizar-se um novo estudo sobre esta questão devido ao tamanho reduzido da nossa amostra, que pode estar a induzir as nossas conclusões para o lado oposto da realidade.

Bibliografia

- Alencar, E. M. (Abril/Junho de 1998). Promovendo um Ambiente Favorável à Criatividade nas Organizações. *RAE - Revista da Administração de Empresas*, pp. 18-25.
- Bruno-Faria, M. d., Veiga, H. M., & Macêdo, F. L. (Janeiro - Junho de 2008). Criatividade nas Organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de administração e psicologia. *rPOT*, pp. 142-163.
- Collares, G. d., & Cruz, C. L. (2013). O Conflito Funcional como Vantagem Competitiva para as Organizações. *REN - Revista Escola de Negócios*, pp. 56-77.
- Costa, D. d., Barbosa, F. V., & Souza, P. C. (Janeiro-Junho de 2013). Fatores que Dificultam a Gestão Em Empresas Familiares: Um Estudo em Uma Prestadora de Serviços RH. *Revista Ciências Sociais em Perspetiva*.
- Costa, T. M. (2011). *O Creative Problem Solving: Processo Cognitivo Criativo para o Desenvolvimento de Soluções de Problemáticas por Equipes Organizacionais*. VIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Cunha, P. (2012). Conflitos. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 155-158). Lisboa: RH Editora.
- Dimas, I. C., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2007). (Re)Pensar os Conflitos Intragrupais: Desempenho e Níveis de Desenvolvimento. *Scielo*.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). *Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Ferreira, Carvalho, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MCGRAW-HILL.
- Ferreira, H. M. (2007). *Conflito Interpessoal em Equipes de Trabalho: O Papel do Líder como Gerente das Emoções do Grupo*. Volta Redonda: Centro Universitário de Volta Redonda - UniFOA.
- Figueiredo, L. J. (Março de 2012). *A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores*. Viseu: Universidade Católica Portuguesa.
- Filho, V. F. (Março/Abril de 1999). Considerações sobre a Criatividade nas Organizações. *RAP*, 129-145.
- Filho, W. P. (2006). *A Criatividade na Pequena Empresa: Um Estudo de Caso sobre a Percepção dos Dirigentes e dos Empregados*. São Paulo, Brasil: Pontificia Universidade Católica.
- Filho, W. P. (Janeiro-Dezembro de 2012). *A Criatividade e a Pequena Empresa: Um Estudo de Caso*. *Revista do Departamento de Administração da FEA*, pp. 67-87.

- Freitas, E. C., & Krai, L. S. (5 de Maio de 2010). *Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rio dos Sinos*. São Paulo, Brasil: REGE.
- Freitas, E. C., & Krai, L. S. (Outubro-Dezembro de 2010). *Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rio dos Sinos*. *REGE*, pp. 387-402.
- Gurgel, M. F. (Setembro de 2006). *Criatividade e Inovação: Uma Proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- I., L. T. (8 de Jun de 2010). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 295-308.
- Junior, R. R. (s.d.). *Os Conflitos nas Organizações Contemporâneas*. Brasil: Faculdades Unidas do Norte de Minas - FUNORTE.
- Marques, P. M. (2006). *Criatividade Organizacional: selecção e avaliação de "ferramentas" para a promoção do pensamento e de acção criativa*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Morais, M. d. (2011). *Criatividade: Desafios ao Conceito*. Portugal: Universidade do Minho.
- Nascimento, E. M., & Sayed, K. M. (2002). Administração de Conflitos. Em *Gestão do Capital Humano* (p. 47 a 56). Brasil: Colecção Gestão Empresarial.
- Oliveira, M. d. (s.d.). *Estratégias para a Administração de Conflitos: A Realidade de uma Indústria de Alumínio*. Acadêmica do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Negócios.
- Oliveira, Z. M. (janeiro-março de 2010). Fatores Influentes no Desenvolvimento do Potencial Criativo. *Estudos de Psicologia*, pp. 83-92.
- Ortiz, F. C. (2013). Criatividade e comunicação: Indicadores e Barreiras, Paradoxos e Dilemas no Mundo Corporativo. *Revista Científica Hermes*, pp. 105 -123.
- Paiva, K. C., Oliveira, M. C., & Melo, M. C. (Setembro-Outubro de 2008). Produção Científica Brasileira sobre Empresa Familiar - Um Metaestudo de Artigos Publicados em Anais de Eventos da ANPAD no Período de 1997-2007. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, vol. 9, nº 6, pp. 148-173.
- Parolin, S. R. (2003). *A Criatividade nas Organizações: Um estudo Comparativo das Abordagens Sociointeracionistas de Apoio à Gestão Empresarial*. São Paulo.
- Pereira, A., & Poupá, C. (2012). *Como Escrever uma Tese, monografia ou livro científico usando o word*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pitol, L., Grzybovski, D., Mozzato, A. R., & Oltramari, A. P. (2014). *Gestão de Pequena Empresa Familiar: Análise da Dinâmica Organizacional*. Goiânia: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.
- Raymond, Q., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: gradiva.

- Ricardo, J. H. (Dezembro de 2010). *Empresa Familiar: Conflitos em Questões*. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.
- Rocha, C. B. (2007). *Do Conflito à Criatividade nas Organizações - Estudo de Caso: ALPS IDIOMAS*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Santos, R. S. (2009). *O clima de criatividade como preditor de desempenho e satisfação no ambiente organizacional: A inovação de papel como mediadora desta relação*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Silva, Anielson Barbosa da; Rosetto, Carlos Ricardo. (Janeiro/Fevereiro de 2010). Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: Uma Abordagem Complexa e Multidimensional. *RAC*, pp. 40-60.
- Silva, R. L., & Rodrigues, L. D. (2007). Estimulando a Criatividade das Pessoas nas Organizações. *SINERGIA*, pp. 17-26.
- Sousa, Sérgio Alexandre Costa. (Janeiro-Junho de 2013). As Boas Práticas de Governança Corporativa como Solução para os Conflitos nas Organizações Familiares. *Revista de Mestrados Profissionais*, pp. 218-234.
- Strauch, J. P. (2009). *Estímulos à Criatividade em Empresas Inovadoras Gaúchas*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Torres, S. C. (2012). Estilos de Gestão Construtiva de Conflitos numa Organização Empresarial. Porto.
- Zhou, Q. (2012). Criatividade nas Organizações. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 176-179). Lisboa: RH Editora.

Anexos

1. Gestão da Motivação e Desenvolvimento de Equipas

Diagnóstico de Gestão de Conflitos

(Baseado em Jesuino, 1996)

Modo de Preenchimento: Coloque uma cruz (x) no local que corresponde à forma como se comporta normalmente, tendo em conta a seguinte escala de Likert: 1 (Discordo Totalmente); 2 (Discordo); 3 (Concordo em Parte); 4 (Concordo); 5 (Concordo Totalmente). Responda com sinceridade.

Quando se depara com uma situação de conflito, em que medida, tem os seguintes comportamentos:

	1	2	3	4	5
1. Exponho o problema claramente, procurando uma solução.					
2. Procuro não argumentar.					
3. Procuro intensamente a solução do problema.					
4. Chamo a atenção para os interesses comuns.					
5. Procuro um compromisso mútuo.					
6. Enfrento, abertamente, a questão.					
7. Procuro não me envolver.					
8. Insisto para que se encontre uma solução.					
9. Chamo a atenção para o facto das diferenças serem menos importantes que os objectivos comuns.					
10. Procuro uma solução intermédia.					
11. Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido.					
12. Desisto facilmente.					
13. Tento impor os meus interesses.					
14. Atenuo as diferenças.					
15. Estou pronto a negociar.					
16. Enfrento o conflito de forma directa.					
17. Retiro-me da situação.					
18. Não considero um "não" como resposta.					
19. Procuro suavizar as discordâncias.					
20. Cedo um pouco para receber algo em troca.					
21. Exprimo o meu ponto de vista de forma clara.					
22. Ignoro o conflito.					

	1	2	3	4	5
23. Imponho uma solução.					
24. Comporto-me como se os objectivos mútuos fossem de uma importância vital.					
25. Tenho em consideração, ambas as partes, quando ocorre um conflito.					

2. Questionário sobre Comprometimento no Trabalho

(Baseado em Meyer, Allen e Smith, 1998)

Modo de Preenchimento: Coloque uma cruz (x) no local que corresponde à forma como se comporta normalmente, tendo em conta a seguinte escala de Likert: 1 (Discordo Totalmente); 2 (Discordo); 3 (Concordo em Parte); 4 (Concordo); 5 (Concordo Totalmente). Responda com sinceridade.

	1	2	3	4	5
1. Eu seria muito feliz se puder dedicar o resto da minha carreira a esta empresa familiar.					
2. Quando ocorre um problema na empresa, eu sinto-o como se fosse meu.					
3. Eu não me sinto integrado nesta empresa.					
4. Eu não me sinto, emocionalmente, envolvida com esta empresa.					
5. Eu não me sinto em casa nesta empresa.					
6. Esta empresa significa muito para mim.					
7. Atualmente, ficar a trabalhar nesta empresa é mais necessidade do que propriamente um desejo.					
8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora.					
9. Se eu decidisse deixar esta empresa agora, a minha vida ficaria muito desestruturada.					
10. Se deixasse esta empresa agora, eu teria poucas alternativas.					
11. Se eu não me tivesse entregado tanto a esta empresa, talvez ponderasse ir trabalhar para outra.					
12. Uma das poucas consequências que teria, caso deixasse esta empresa agora, era a escassez de alternativas.					
13. Eu não sinto nenhuma obrigação em continuar a desempenhar funções nesta empresa.					
14. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto abandonar esta empresa.					
15. Atualmente, se soubesse desta empresa sentir-me-la culpado.					
16. Esta empresa merece a minha lealdade.					

	1	2	3	4	5
17. Neste momento, não me sinto capaz de sair desta empresa porque tenho uma obrigação moral para com ela.					
18. Eu devo muito a esta empresa.					

3. Qual é o seu Potencial de Criatividade?

(Baseado em Ned Hermann)

Modo de Preenchimento: Os itens apresentados seguidamente são arranjados em pares, ou seja, cada membro do par representa a sua preferência. Desta modo, para preencher este questionário, deve de acordo com a sua preferência colocar a letra correspondente de 0 a 5, sendo que 0 representa que você sente o contrário do item ou que está muito inclinado para o lado oposto e que 5 representa que você prefere fortemente um item em detrimento do outro.

Exemplo: Eu prefiro:

1a. 4 pensar sozinho e em silêncio

1b. 1 interagir e passar meu tempo com pessoas

A soma dos números escolhidos deve ser sempre igual a 5, como no exemplo acima (4 + 1 = 5).

Atenção: Cada pergunta tem seleccionado sempre dois números que na sua soma o total deve dar 5.

	0	1	2	3	4	5
1. A) Pensar sozinho. B) Interagir e passar o meu tempo com pessoas.						
2. A) Que me vejam como um sujeito imaginoso e intuitivo. B) Que me considerem objectivo, preciso e voltado para os factos.						
3. A) Tirar conclusões através da lógica e da análise cuidadosa do problema. B) Examinar as situações a partir do que sinto e acredito sobre as pessoas.						
4. A) Planear, na medida das necessidades, pouco antes da implementação. B) Programar, em detalhe e com antecedência, baseado em previsões feitas.						
5. A) Obter os dados das pessoas e dos registos feitos, pensar e decidir imediatamente. B) Conversar livre e demoradamente com as pessoas, parar, reflectir e resolver o problema mais tarde.						

	0	1	2	3	4	5
6. A) Tomar efectivos os planos detalhados e elaborados com precisão. B) Imaginar e desenvolver planos sem necessariamente executá-los.						
7. A) Aplicar a minha habilidade na análise de situações-problemas. B) Vivenciar situações, discussões em grupo, participando em movimentos com outras pessoas.						
8. A) Evitar prazos fatais ou compromissos rígidos. B) Estabelecer uma programação e ater-me a ela.						
9. A) Esmiúçar os factos, situações e problemas comigo mesmo e depois explicar aos outros a que conclusões cheguei. B) Discutir uma nova questão ou problema com todos, exaustivamente, principalmente com as pessoas envolvidas no mesmo.						
10. A) Questões abstractas e teóricas. B) Questões concretas, reais e objectivas.						
11. A) Pessoas lógicas, articuladas e sensatas. B) Pessoas sensíveis, emotivas, inusitadas e até originais.						
12. A) Iniciar reuniões quando todos tiverem chegado e estiverem confortavelmente instalados. B) Iniciar reuniões nos horários estabelecidos.						
13. A) Usar métodos já testados e efectivos na realização de tarefas. B) Pensar em criar um novo método para realizar as tarefas.						
14. A) Ajudar os outros a usarem os seus sentimentos. B) Auxiliar as pessoas a tomarem decisões lógicas e sensatas.						
15. A) Imaginar possibilidades, fantasiar alternativas, mesmo que não funcionem. B) Lidar com realidades, fixar-me em factos.						
16. A) Ser livre para fazer as coisas por impulso. B) Saber bem o que é esperado da minha pessoa.						