

---

# Os estilos de resolução de conflitos da Geração Z

## The Generation Z Conflict Resolution Styles

MARCOS FERREIRA 

THAIS GIULIANI 

### RESUMO

Este estudo propôs-se a investigar qual a preferência por estilos de resolução de conflitos dos jovens da Geração Z. O estudo foi realizado com o emprego de pesquisa descritiva de natureza quantitativa. Procurou-se relacionar o conjunto de variáveis demográficas (sexo, nível de escolaridade e faixa de renda) com os cinco estilos de resolução de conflitos presentes no referencial teórico de construção do instrumento utilizado. Os dados foram coletados por meio da aplicação do questionário “Estratégias para resolução de conflitos”, Jesuíno, 1996 para uma amostra de 141 jovens pertencentes à Geração Z. Em seguida, os dados foram tratados nos softwares Excel e SPSS (IBM Corp, 2013), com aplicação de análises descritivas e inferenciais (*Alfa* de Cronbach, Correlação de Pearson ( $\rho$ ), Análise de Variância, MANOVA e ANOVA). Quanto à preferência por cada um dos estilos de resolução de conflito, considerando a amostra pesquisada, constatamos que a maior correlação apresentada foi entre os estilos de compromisso e colaboração. Para os jovens da Geração Z o compromisso só pode ser alcançado por meio da colaboração, configurando-se em estilos complementares.

**Palavras-chave:** Conflitos; Geração Z; Resolução de Conflitos.

### ABSTRACT

This study aimed to investigate what the preference for conflict resolution styles of Generation Z young people was. The study was carried out with the use of quantitative descriptive research. We tried to relate the set of demographic variables (sex, education level and income range) with the five styles of conflict resolution

present in the theoretical framework of construction of the instrument used. The data were collected through the application of the questionnaire “Strategies for conflict resolution”, Jesuino, 1996 for a sample of 141 young people belonging to Generation Z. Then, the data were treated in Excel and SPSS software (IBM Corp, 2013), with application of descriptive and inferential analyzes (Cronbach’s Alpha, Pearson’s Correlation ( $\rho$ ), Analysis of Variance, MANOVA and ANOVA). As for the preference for each of the conflict resolution styles, considering the researched sample, we found that the greatest correlation presented was between the styles of commitment and collaboration. For Generation Z young people, commitment can only be achieved through collaboration, configuring complementary styles.

Key-Words: Conflicts; Generation Z; Conflict Resolution.

## 1. INTRODUÇÃO

Dados da Secretaria Nacional da Juventude apontam que no Brasil, atualmente, são mais de 51 milhões de jovens. Com características de diversidade em termos de etnia, cultura e classe social esse número corresponde a  $\frac{1}{4}$  da população. Em artigo recente, Dearo, 2014 apresenta dados comportamentais sobre o perfil do jovem brasileiro. Considerando-se em sua maioria consumidores moderados (51%), os jovens se informam mais pelas redes sociais (43%) do que pelas mídias tradicionais (e passam seis horas diárias, em média, nas redes).

Esse, portanto é o perfil de jovens que de acordo com Santarella, 2003 surgem em uma época chamada de Sociedade Digital, que é o principal marco do Século XXI, e que consiste em um período de intensos e rápidos avanços tecnológicos que influenciam de forma direta o comportamento da sociedade. Esses jovens, nascidos a partir de 1995, nasceram com o advento da internet e não conhecem o mundo *off line*.

*Centennials*, Nativos Digitais, *Net Generation* ou comumente chamados de Geração Z, estes jovens possuem a volatilidade como comportamento característico. Mudam de um canal para o outro, vão da internet para o telefone e conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo. Sua maneira de pensar e visão de mundo foi

influenciada diretamente pelo mundo veloz e sem fronteiras que a tecnologia criou (Filgueiras, 2009).

Os jovens da Geração Z prezam a agilidade e grande acesso a todo tipo de informação, porém a consomem de forma compartimentada, escolhendo quais partes lhes interessam mais conhecer, sem necessariamente ter a visão do todo. Contudo, a vivência, excessivamente virtual, faz com que essa geração apresente certa dificuldade em se comunicar e nos relacionamentos interpessoais, fora do mundo virtual.

Nesse sentido, Patela, 2016 ratifica que é perceptível nesta geração a falta de expressividade na comunicação verbal e a incapacidade de saber ouvir. Características essas que são potencializadoras fontes de conflitos, principalmente no relacionamento com as gerações anteriores. Em contrapartida, eles defendem arduamente o respeito a diversidade, sendo contrários a qualquer tipo de preconceito, demonstrando ter a capacidade de empatia e flexibilidade, tanto de atitude quanto de pensamento.

O conceito de conflito, objeto de estudo de diversas ciências sociais e humanas, possui características de heterogeneidade e não predominância de um conceito. O tema é comumente tratado a partir de uma abordagem psicossocial, uma vez que, semelhanças e diferenças entre indivíduos se caracterizam como processos psicossociais cada vez mais importantes na gestão das relações humanas. Assim, essa abordagem considera a complexidade inerente ao próprio fenômeno e o fato de que, desde sempre, os seres humanos, pertencentes a grupos de maior ou menor expressão, se viram obrigados a lidar com conflitos consigo mesmos e com o outro (Jaca & Riquelme, 2004; Cunha & Leitão, 2016).

No que se referem aos estilos para a resolução de conflitos tem-se as abordagens que se centram na motivação enquanto componente determinante da intenção estratégica dos conflitantes, ou seja, a quantidade de motivação de um indivíduo para conseguir seus próprios objetivos e os dos outros, considerando tanto características pessoais como situacionais (Cunha & Leitão, 2016). São também chamadas de abordagens bidimensionais (Rahim e Bonoma, 1983; Rubin, Pruitt e Kim, 1994 e Thomas, 1992).

Com base nessa abordagem são definidas duas dimensões: assertividade (intenção em satisfazer os próprios interesses) e cooperação (intenção em satisfazer os interesses do outro). A articulação dessas dimensões pode resultar na manifestação dos seguintes comportamentos: colaboração (caracterizada simultaneamente pela presença de assertividade e cooperação); compromisso (representado pela assertividade e cooperação médias); competição (presença de assertividade e não cooperação); acomodação (expresso pela cooperação e pela não assertividade) e evitamento (definida pela não assertividade e não cooperação).

De acordo com Jesuino, 1996 esses comportamentos configuraram-se como estilos ou orientações preferenciais para se resolver conflitos. Ainda segundo o autor, indivíduos com maior orientação para a colaboração seriam mais criativos e dotados de maior complexidade cognitiva, ou seja, de maior capacidade de diferenciar e integrar conceitos e situações. Já indivíduos que apresentam estilo mais competitivo possuem tendência para correr menos riscos a um maior controle interno, a motivação elevada para o poder e a baixas necessidades de afiliação.

Portanto, identificar a preferência por cada um dos estilos de resolução de conflitos mostra-se relevante, sob o ponto de vista acadêmico, uma vez que possibilitará uma ampliação da base de dados sobre o comportamento dos jovens da Geração Z, além de permitir uma melhor configuração e compreensão de como esses jovens lidam com o conflito no dia-a-dia.

### ***1.1. Problema, objetivos e hipóteses do estudo***

A questão central a ser investigada pelo presente estudo é: **Qual a preferência por cada um dos estilos de resolução de conflitos dos jovens da geração Z?** Para responder a esta questão central, busca-se especificamente: (i) Verificar se as variáveis demográficas selecionadas influenciam na escolha dos estilos de resolução de conflitos; (ii) Analisar a eficácia do questionário proposto para indicar a preferência pelos estilos de resolução de conflitos. A construção das H-hipóteses foram fundamentadas em estudos sobre o tema conflito e são as seguintes: H1: Os cinco estilos de resolução de conflitos estão presentes na amostra consultada; H2: Os jovens do sexo masculino

têm tendência a serem mais colaborativos do que os jovens do sexo feminino; H3: Os jovens do sexo feminino têm tendência a evitarem o conflito mais do que os jovens do sexo masculino; H4: Espera-se que jovens com nível de instrução mais elevado tendem a ser mais colaborativos; H5: Espera-se que jovens com faixa de renda mensal familiar mais baixa tendem a ser mais competitivos.

### **1.2. Organização do estudo**

De modo a alcançar os objetivos propostos, o presente estudo foi estruturado e organizado em quatro seções, além da Introdução. Na seção 2, é descrita a metodologia empregada. A seção 3 apresenta a análise dos resultados do estudo. A seção 4 apresenta as conclusões. E por fim, são descritas as referências que foram selecionadas para embasar o estudo.

## **2. METODOLOGIA**

O estudo foi delineado a partir de uma abordagem quantitativa, conforme descrito por Roesch, 1999. Segundo a autora, delineamentos analíticos ou relacionais são úteis para medir relações entre variáveis específicas, visando identificar relações de causa e efeito. Os dados do presente estudo foram coletados por meio da aplicação do questionário “Estratégias para resolução de conflitos”, Jesuíno, 1996, para uma amostra de 141 jovens pertencentes à Geração Z.

Inicialmente foi realizada uma análise teórica do questionário visando sua adaptação linguística, original do português de Portugal, para o português brasileiro. Em seguida, realizou-se uma análise semântica, por meio de um pré-teste em um grupo focal com 10 jovens visando identificar eventuais falhas ou incorreções e eliminar ambiguidades e itens sugestivos e assegurar a compreensão dos itens e da escala por parte da população a que se destinava o instrumento. Nesta etapa foi notada a necessidade de pequenas adaptações de alguns itens do instrumento e correção de outros.

A amostra foi selecionada de maneira aleatória e por conveniência de acesso, considerando jovens nascidos a partir de 1995, pertencentes à Geração Z. A análise de dados foi realizada por meio de estatísticas descritivas e inferenciais utilizando-se os softwares Excel e SPSS (IBM Corp, 2013). Os cinco estilos avaliados: compro-

misso, colaboração, competição, acomodação e evitamento – VCont-Variáveis Contínuas - foram calculados como sendo a média das cinco perguntas dentro de cada classe em que se considerou a escala *Likert* presente no questionário. As VClass.-Variáveis Classificatórias: sexo, grau de escolaridade e renda familiar foram relacionadas com as médias das variáveis quantitativas contínuas.

Para avaliar a confiabilidade do questionário aplicado, foi utilizado o coeficiente *Alfa de Cronbach* convencional e o alfa padronizado. A correlação de *Pearson* ( $\rho$ ) foi utilizada para avaliar a relação entre as variáveis contínuas. A comparação entre as variáveis foi realizada por meio de análise de variância (Teste F). Por fim, com o intuito de verificar a significância estatística das variáveis contínuas sobre as variáveis classificatórias optou-se pela realização de uma análise de variância multivariada – MANOVA e ANOVA (Manly, 2004).

### 3. RESULTADOS

Foram extraídos o *Alfa de Cronbach* geral 0,742 (n=25 questões) e o alfa padronizado 0,754 (n=25 questões) visando identificar o nível de confiabilidade do estudo. Esses resultados apontam para a eficácia do questionário proposto para indicar a preferência pelos estilos de resolução de conflitos (alfa maior que 0,70). A fidelidade do instrumento foi estimada considerando o estudo de sua consistência interna, baseando-se no princípio de que cada parte de uma escala deve ser consistente com as outras partes. Os números indicam, portanto, uma consistência interna satisfatória do instrumento o que atende a um dos objetivos do estudo.

Buscou-se avaliar também todas as correlações existentes entre os cinco estilos propostos. Para tanto, optou-se pelo uso do coeficiente de Correlação de *Pearson* ( $\rho$ ). Para avaliar se as correlações são estatisticamente diferentes de zero utilizou-se o teste t (Manly & Kozak, 2009), conforme apresenta a Tabela 1. A maior correlação apresentada foi entre os estilos de compromisso e colaboração em que  $\rho=0,715$ . Seguida da correção colaboração x competição com  $\rho=0,523$ ; compromisso x acomodação,  $\rho=0,429$ ; compromisso x competição,  $\rho=0,384$ ; compromisso x evitamento,  $\rho= -0,253$  e colaboração x evitamento,  $\rho= -0,224$ . Por outro lado, as correlações entre os estilos competição x acomodação; competição x evitamento e acomodação

x evitamento, não se mostraram significativas, pois apresentaram  $\rho = -0,008$ ;  $-0,003$  e  $0,110$ , respectivamente.

*Tabela 1 – Correlações de Pearson ( $\rho$ ) entre os cinco estilos de resolução de conflitos*

Compromisso	Colaboração	Competição	Acomodação	Evitamento	
Compromisso	1	0,715**	0,384**	0,429**	-0,253**
Colaboração		1	0,523**	0,359**	-0,224**
Competição			1	-0,008**	-0,003
Acomodação				1	0,110
Evitamento					1

*Nota.* Elaborada pelos autores com base nos dados de campo coletados.

<sup>a</sup>\* Significância avaliada pelo teste t com  $P < 0,05$ .

Com vistas a identificar o impacto das variáveis – independentes/classificadoras - demográficas selecionadas (sexo, renda mensal familiar e nível de escolaridade) optou-se por verificar a significância estatística nos quatro testes multivariados (MANOVA). A MANOVA pode ser calculada utilizando-se quatro testes estatísticos, a saber: Rastreamento de Pillai, Lambda de Wilks, Rastreamento de Hotelling e Maior raiz de Roy. Considerando que cada teste possui uma metodologia diferente, será considerado que o efeito apresenta significância multivariada, nos cinco estilos, se houver significância em pelo menos três dos quatro testes. Na Tabela 2 é possível verificar essas informações.

*Tabela 2 – Testes multivariados para os 5 estilos de resolução de conflito com relação ao sexo, renda mensal familiar e nível de escolaridade*

Efeito		Valor	F	GL de hipótese	GL do erro	P-valor (%)
Interceptação	Rastreamento de Pillai	0,98	1122,356 <sup>b</sup>	5	118	0,0%
	Lambda de Wilks	0,02	1122,356 <sup>b</sup>	5	118	0,0%
	Rastreamento de Hotelling	47,56	1122,356 <sup>b</sup>	5	118	0,0%
	Maior raiz de Roy	47,56	1122,356 <sup>b</sup>	5	118	0,0%
Sexo	Rastreamento de Pillai	0,09	2,297 <sup>b</sup>	5	118	4,9%
	Lambda de Wilks	0,91	2,297 <sup>b</sup>	5	118	4,9%
	Rastreamento de Hotelling	0,10	2,297 <sup>b</sup>	5	118	4,9%
	Maior raiz de Roy	0,10	2,297 <sup>b</sup>	5	118	4,9%
Renda mensal familiar	Rastreamento de Pillai	0,16	1,027	20	484	42,8%
	Lambda de Wilks	0,85	1,022	20	392	43,5%
	Rastreamento de Hotelling	0,17	1,015	20	466	44,2%
	Maior raiz de Roy	0,10	2,331 <sup>c</sup>	5	121	4,6%
Nível de escolaridade	Rastreamento de Pillai	0,02	,448 <sup>b</sup>	5	118	81,4%
	Lambda de Wilks	0,98	,448 <sup>b</sup>	5	118	81,4%
	Rastreamento de Hotelling	0,02	,448 <sup>b</sup>	5	118	81,4%
	Maior raiz de Roy	0,02	,448 <sup>b</sup>	5	118	81,4%
Sexo * Renda mensal familiar	Rastreamento de Pillai	0,23	1,447	20	484	9,5%
	Lambda de Wilks	0,79	1,442	20	392	9,9%
	Rastreamento de Hotelling	0,25	1,429	20	466	10,3%
	Maior raiz de Roy	0,11	2,736 <sup>c</sup>	5	121	2,2%

Efeito		Valor	F	GL de hipótese	GL do erro	P-valor (%)
Sexo * Nível de escolaridade	Rastreamento de Pillai	0,05	1,271 <sup>b</sup>	5	118	28,1%
	Lambda de Wilks	0,95	1,271 <sup>b</sup>	5	118	28,1%
	Rastreamento de Hotelling	0,05	1,271 <sup>b</sup>	5	118	28,1%
	Maior raiz de Roy	0,05	1,271 <sup>b</sup>	5	118	28,1%
Renda mensal familiar * Nível de escolaridade	Rastreamento de Pillai	0,26	1,658	20	484	3,7%
	Lambda de Wilks	0,76	1,681	20	392	3,4%
	Rastreamento de Hotelling	0,29	1,694	20	466	3,1%
	Maior raiz de Roy	0,19	4,511 <sup>c</sup>	5	121	0,1%
Sexo * Renda mensal familiar * Nível de escolaridade	Rastreamento de Pillai	0,12	1,012	15	360	44,2%
	Lambda de Wilks	0,88	1,010	15	326	44,4%
	Rastreamento de Hotelling	0,13	1,008	15	350	44,6%
	Maior raiz de Roy	0,09	2,074 <sup>c</sup>	5	120	7,3%

Nota. Elaborada pelos autores com base nos dados de campo coletados.

<sup>a</sup>. Design: Interceptação + Sexo + Renda mensal familiar + Nível de escolaridade + Sexo \* Renda mensal familiar + Sexo \* Nível de escolaridade + Renda mensal familiar \* Nível de escolaridade + Sexo \* Renda mensal familiar \* Nível de escolaridade

<sup>b</sup>. Estatística exata

Os níveis de significância estatística nos quatro testes multivariados apresentam-se para as variáveis cujo valor  $q < 0,05$ . Desta forma, a variável sexo apresenta  $q = 0,049$  para todos os testes e a interação entre renda mensal familiar e escolaridade apresenta  $q = 0,037, 0,034, 0,031$  e  $0,001$  para os testes realizados. Também é possível observar que a variável renda mensal familiar para o teste Maior raiz de Roy apresenta  $q = 0,046$  e a interação entre sexo e renda

mensal familiar apresenta  $\rho = 0,022$ . Os dados indicam que a variável sexo e a interação entre renda mensal familiar e escolaridade apresentam diferenças nas médias e correlações quando consideramos os estilos compromisso, colaboração, competição, acomodação e evitamento juntos.

Para desdobrar cada efeito realizou-se, em seguida a ANOVA e é possível observar que alguns estilos apresentam diferenças estatísticas para as interações avaliadas, conforme apresenta a Tabela 3. Os efeitos significativos pelo teste F com  $q < 0,05$  apresentaram-se para: a) competição entre os sexos  $\rho = 0,018$ ; b) competição entre a interação das VClass. sexo e renda mensal familiar  $\rho = 0,023$ ; c) compromisso entre a interação das VClass. renda mensal familiar e nível de escolaridade  $\rho = 0,00438$  e c) competição entre a interação das VClass. renda mensal familiar e nível de escolaridade  $\rho = 0,0029$ . Na Tabela 3, considerando-se os cinco estilos de resolução de conflitos em relação aos sexos masculino e feminino, com uma significância de 10% de probabilidade ( $q$ -valor), praticamente todas as dimensões apresentam diferenças estatísticas nas médias com exceção de acomodação que apresenta  $\rho = 0,1491$ .

*Tabela 3 – Análise da variância (ANOVA) das interações entre as variáveis demográficas*

Origem		Tipo III Soma dos Quadrados	GL	Quadrado Médio	F	P-valor (%)
Modelo corrigido	Compromisso	10,900 <sup>a</sup>	18	0,61	1,557	8,23%
	Colaboração	11,617 <sup>b</sup>	18	0,65	1,716	4,50%
	Competição	13,047 <sup>c</sup>	18	0,72	1,980	1,56%
	Acomodação	11,696 <sup>d</sup>	18	0,65	1,552	8,37%
	Evitamento	12,638 <sup>e</sup>	18	0,70	1,195	27,54%
Interceptação	Compromisso	1032,835	1	1032,84	2654,985	0,00%
	Colaboração	921,712	1	921,71	2450,794	0,00%
	Competição	941,246	1	941,25	2571,525	0,00%
	Acomodação	843,492	1	843,49	2014,747	0,00%
	Evitamento	366,761	1	366,76	624,368	0,00%

Origem		Tipo III Soma dos Quadrados	GL	Quadrado Médio	F	P-valor (%)
Sexo	Compromisso	1,301	1	1,30	3,345	6,99%
	Colaboração	1,314	1	1,31	3,495	6,40%
	Competição	2,104	1	2,10	5,749	1,80%
	Acomodação	,883	1	0,88	2,108	14,91%
	Evitamento	1,603	1	1,60	2,729	10,11%
Renda mensal familiar	Compromisso	1,512	4	0,38	,971	42,58%
	Colaboração	2,799	4	0,70	1,861	12,17%
	Competição	1,864	4	0,47	1,273	28,44%
	Acomodação	2,179	4	0,54	1,301	27,35%
	Evitamento	3,653	4	0,91	1,555	19,07%
Nível de escolaridade	Compromisso	,165	1	0,17	,424	51,61%
	Colaboração	,009	1	0,01	,023	87,88%
	Competição	,129	1	0,13	,352	55,41%
	Acomodação	,003	1	0,00	,008	93,10%
	Evitamento	,172	1	0,17	,293	58,95%
Sexo * Renda mensal familiar	Compromisso	,896	4	0,22	,576	68,07%
	Colaboração	3,144	4	0,79	2,090	8,62%
	Competição	4,314	4	1,08	2,946	2,30%
	Acomodação	2,621	4	0,66	1,565	18,79%
	Evitamento	2,797	4	0,70	1,190	31,85%
Sexo * Nível de escolaridade	Compromisso	,041	1	0,04	,105	74,67%
	Colaboração	,046	1	0,05	,122	72,74%
	Competição	,229	1	0,23	,625	43,08%
	Acomodação	,114	1	0,11	,272	60,32%
	Evitamento	1,485	1	1,49	2,528	11,44%
Renda mensal familiar * Nível de escolaridade	Compromisso	3,939	4	0,98	2,531	4,38%
	Colaboração	3,049	4	0,76	2,027	9,48%
	Competição	6,250	4	1,56	4,269	0,29%
	Acomodação	2,296	4	0,57	1,371	24,79%
	Evitamento	1,364	4	0,34	,581	67,72%
Sexo * Renda mensal familiar * Nível de escolaridade	Compromisso	2,419	3	0,81	2,072	10,74%
	Colaboração	2,139	3	0,71	1,896	13,39%
	Competição	1,872	3	0,62	1,705	16,95%
	Acomodação	2,087	3	0,70	1,662	17,88%
	Evitamento	,303	3	0,10	,172	91,50%

Origem		Tipo III Soma dos Quadrados	GL	Quadrado Médio	F	P-valor (%)
Erro	Compromisso	47,460	122	0,39		
	Colaboração	45,883	122	0,38		
	Competição	44,655	122	0,37		
	Acomodação	51,076	122	0,42		
	Evitamento	71,664	122	0,59		
Total	Compromisso	1952,560	141			
	Colaboração	1745,080	141			
	Competição	1757,760	141			
	Acomodação	1576,560	141			
	Evitamento	773,800	141			
Total corrigido	Compromisso	58,360	140			
	Colaboração	57,500	140			
	Competição	57,702	140			
	Acomodação	62,773	140			
	Evitamento	84,302	140			

Nota. Elaborada pelos autores com base nos dados de campo coletados.

a. R Quadrado = 0,187 (R Quadrado Ajustado = 0,067);

b. R Quadrado = 0,202 (R Quadrado Ajustado = 0,084)

c. R Quadrado = 0,226 (R Quadrado Ajustado = 0,112);

d. R Quadrado = 0,186 (R Quadrado Ajustado = 0,066)

e. R Quadrado = 0,150 (R Quadrado Ajustado = 0,024)

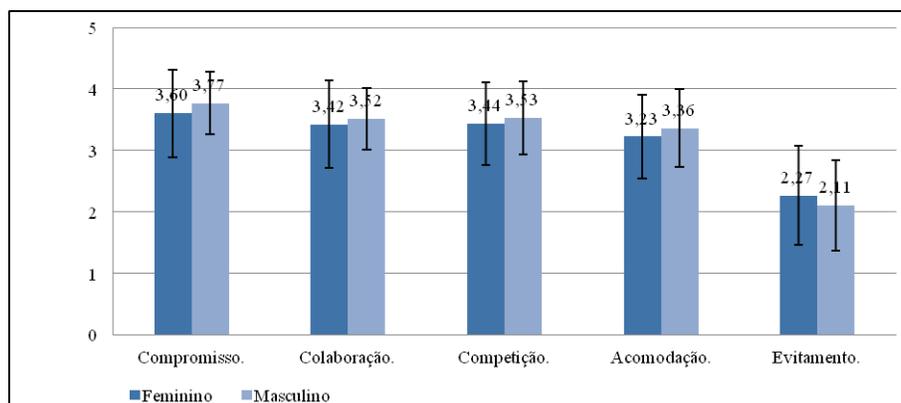
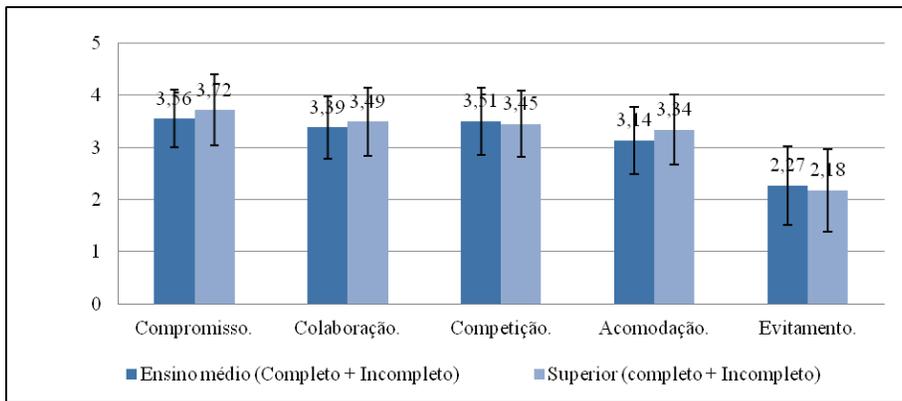


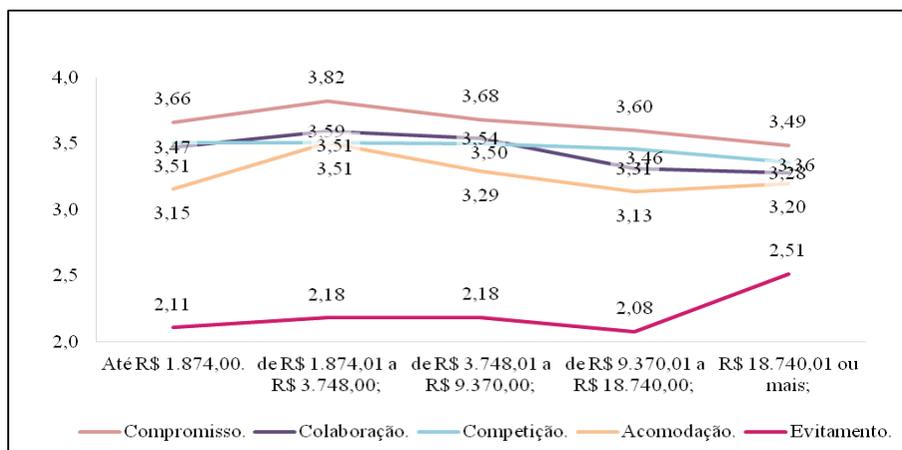
Figura 01. Médias dos sexos masculino e feminino em relação aos estilos de resolução de conflito. Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

O sexo feminino apresenta as menores médias para os estilos de compromisso, colaboração, competição, acomodação, contudo, apresentam maior média de evitamento. Dado este que contribui para a validação da H2 que considerou que os jovens do sexo masculino têm tendência a serem mais colaborativos do que os jovens do sexo feminino e H3 que considerou que jovens do sexo feminino têm tendência a evitarem o conflito mais do que os jovens do sexo masculino.



*Figura 02. Médias dos graus de escolaridade em relação aos estilos de resolução de conflito. Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.*

Analisando-se isoladamente, a variável escolaridade não apresentou diferenças estatísticas para os estilos de resolução de conflito, tanto pela MANOVA quanto pela ANOVA, ou seja, as médias apresentam valores muito próximos entre si, conforme pode ser observado na Figura 02. Os dados de campo demonstraram que a escolha pelos estilos de resolução de conflitos não possui correlação expressiva com o nível de escolaridade elevado. Os jovens com ensino superior completo ou incompleto tendem a ser mais colaborativo, o que confirma a H4, porém, com uma diferença de 2,94% na média do estilo. Considerando todos os estilos de resolução de conflito os jovens com nível de escolaridade mais elevado apresentam as maiores médias para os estilos compromisso, colaboração e acomodação.



*Figura 03. Médias dos intervalos de renda familiar em relação aos estilos de resolução de conflito. Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.*

Analisando-se isoladamente a variável renda mensal familiar foi possível constatar que não há diferenças estatísticas significantes para os estilos de resolução de conflito, tanto pela MANOVA quanto pela ANOVA, ou seja, as médias apresentam valores muito próximos entre si, conforme pode ser observado na Figura 03. Os dados, portanto, não confirmam a H5 que considerou que jovens com faixa de renda mensal familiar mais baixa tendem a ser mais competitivos. O estudo apresentou média mais elevada (3,82) para o estilo compromisso considerando a segunda classe mais baixa de renda (de R\$ 1874,01 a R\$ 3,748,00). Os jovens com renda mensal familiar mais baixa tendem a usar o estilo de compromisso (3,66). Outro dado importante é que jovens com renda mais elevada apresentaram maior média para o estilo evitamento quando comparamos este estilo com as outras faixas de renda.

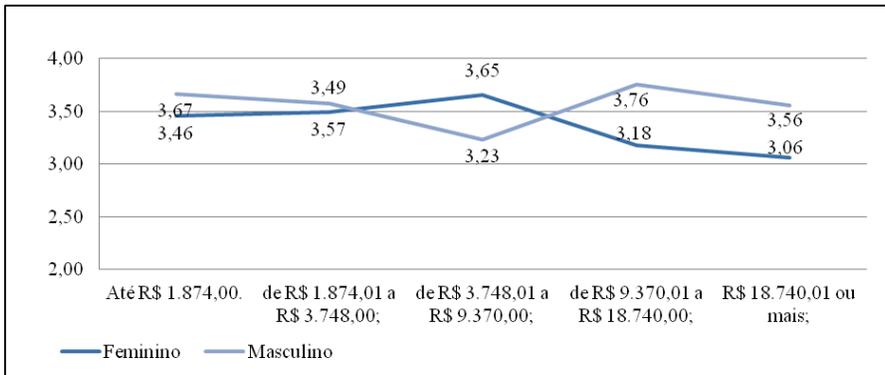


Figura 04. Valores da interação das variáveis sexo e renda mensal familiar em relação ao estilo competição. Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Considerado a interação entre as variáveis sexo e renda mensal familiar para o estilo competição observa-se significância estatística pelo teste F, com  $\alpha = 0,023$ . Na Figura 04 é possível observar que jovens com maior renda, acima de R\$ 9.370,01, do sexo feminino apresentam menores médias para o estilo competição.

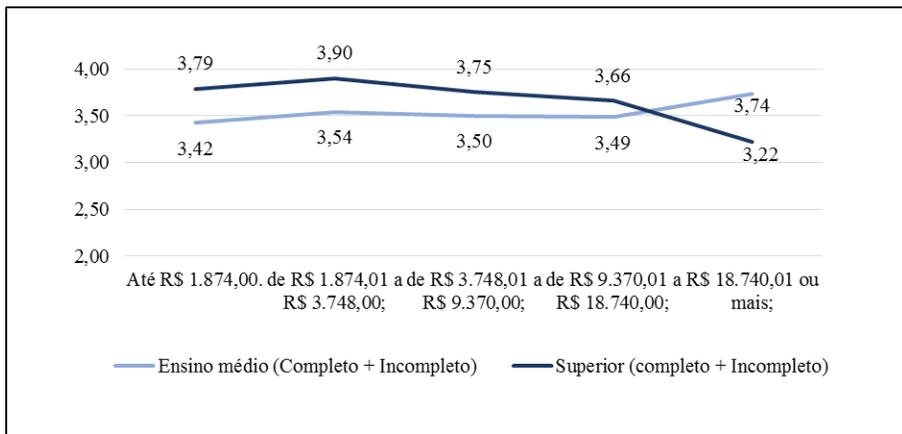


Figura 05. Valores da interação das variáveis renda mensal familiar e nível de escolaridade em relação ao estilo compromisso. Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

A interação entre as variáveis renda mensal familiar e nível de escolaridade em para o estilo compromisso apresenta significância estatística pelo teste F, com  $q= 0,043$ . A Figura 05 apresenta que os jovens com maior renda mensal familiar apresentam menores médias para o estilo compromisso. Contudo, para os demais níveis de renda observa-se que jovens com nível superior apresentam maiores médias para o estilo compromisso em comparação com os jovens com ensino médio.

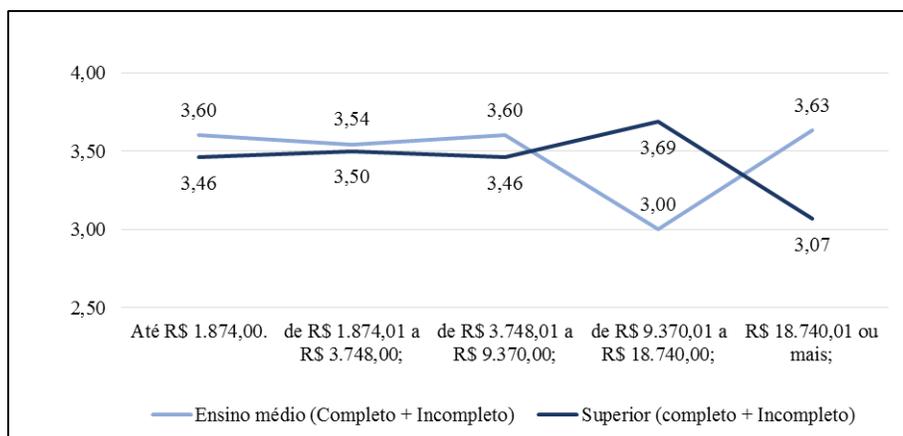


Figura 06. Valores da interação das variáveis renda mensal familiar e nível de escolaridade em relação ao estilo competição.  
Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Considerando a interação entre renda mensal familiar e nível de escolaridade para o estilo competição observa-se significância estatística pelo teste F, com  $q= 0,0029$ . Na Figura 06 é possível observar que jovens com maior renda mensal familiar, acima de 18.740,01, com ensino superior apresentam menores médias para o estilo competição.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da maior correlação apresentada é possível verificar que os jovens da Geração Z, considerando a amostra pesquisada, acreditam que o compromisso só pode ser alcançado por meio da colaboração, configurando-se em estilos complementares. O com-

promisso pela colaboração que pode ser representado pela assertividade média e maior cooperação (Jesuino, 1996), configura-se por um estilo orientado para o debate do tema objeto de conflito, análise de interesses em comum e busca para atingir um objetivo que seja satisfatório para ambas as partes.

O compromisso pela colaboração configura um estilo em que indivíduos apresentam-se mais criativos e dotados de maior complexidade cognitiva, ou seja, maior capacidade para reconhecer, diferenciar e integrar conceitos e situações (Jesuino, 1996). Características estas presentes nos jovens da Geração Z. Para Kämpf, 2011 o contato contínuo desses jovens com a tecnologia possibilita a compreensão da existência de diferentes estilos cognitivos e diversos modos de aprender. Segundo a autora, a multimídia (transmissão da comunicação através de vários meios - textual, gráfico, sonoro e vídeo) desenvolve diversas habilidades de navegação transmidiática (de um meio para outro).

O compromisso pela colaboração demonstra que, diante de situações de conflito, busca-se, de forma prioritária, resultados que sejam mutuamente benéficos, ou seja, ao invés de tentar prevalecer diversos pontos de vista, busca-se solucionar o problema e esclarecer as diferenças (Robbins, 2005). Os jovens da Geração Z mostram-se, portanto, mais preocupados com a sustentabilidade e respeitam a diversidade. Posicionam-se de forma mais intolerante ao preconceito. E ao adotarem a perspectiva do outro (empatia) buscam gerar relacionamentos duradouros em atendimento aos interesses mútuos (Carvalho, Andrade, Araújo & Knust, 2014).

O valor  $q=0,523$  (Mukaka, 2012) entre os pares de estilos colaboração x competição aponta para a adoção por um estilo que ora se caracteriza pela presença simultânea de assertividade e cooperação, e ora para a presença de assertividade e não cooperação. Este estilo, colaboração com competição, manifesta-se pela alta necessidade de ter os próprios interesses atendidos, porém, associados à necessidade de preservação do relacionamento. O compartilhamento de riscos, a troca de informações de forma transparente e a confiança mútua possibilitam a construção da relação de confiança e a sustentabilidade no relacionamento. (Tamashiro, 2004).

Este estilo, para a geração Z, em especial para a amostra pesquisada, representa algo como ganhar de forma limpa, de forma ética, com respeito à outra parte. São indivíduos que aceitam pagar um custo superior por um produto/serviço desde que este seja ambientalmente responsável (Pereira, Veiga, Junior & Oliveira, (2017). Por outro lado, buscam seus objetivos de forma a obterem satisfação imediata (Reis & Tomaél, 2016). De acordo com Dearo (2014), o imediatismo advém do fato de que o mundo tecnológico em que estes jovens vivem é fatiado em pedaços cada vez menores que representam somente o interesse individual.

A análise entre os pares de estilo acomodação x compromisso  $q=0,429$ , apontam para um estilo em que há a manifestação da cooperação, que pode ser mediana ou alta com assertividade ora sendo manifestada, ora não. A acomodação para o compromisso indica um comportamento, diante de uma situação de conflito, onde se busca uma tentativa de expor o problema, com ênfase nos interesses comuns e como forma de suavizar as discordâncias. A acomodação também pode ser expressa por um comportamento onde o indivíduo flexibiliza um posicionamento (menos assertivo e mais cooperativo) para possibilitar ganhos para a outra parte, ou ainda, com o intuito de que a outra parte também flexibilize.

A análise entre os pares de estilo compromisso x competição  $q=0,384$  (mais assertivo e com cooperação média) aponta para um estilo onde se busca ser mais competitivo, acentuando-se na busca pelos próprios interesses e, desta forma, alcançando uma assertividade elevada. Neste contexto, características do estilo compromisso como exposição clara do ponto de vista, prontidão para negociar e busca por uma solução intermediária, por exemplo, são expressos na tentativa de impor uma solução assertiva ao conflito.

Os pares de estilo colaboração x acomodação  $q=0,359$ , (mais assertivo e mais cooperativo) possuem a característica de serem estilos em que há a busca pelo diálogo e a compreensão da situação conflitante. O estilo colaborativo busca considerar os dois lados do problema, para então reconhecer que as diferenças individuais são menos importantes que os objetivos em comum, portanto mais assertivo; o estilo acomodação procura suavizar as diferenças entres

as partes e dispõem-se a flexibilizar seus interesses, sendo, portanto, mais cooperativo.

As correlações com o estilo evitamento (compromisso x evitamento e colaboração x evitamento) apresentaram  $\rho = -0,253$  e  $\rho = -0,224$ , respectivamente. Esses dados indicam que o evitamento é um estilo de resolução de conflitos que não se relaciona de maneira significativa com os demais. Trata-se de um estilo de resolução que foca no não envolvimento, uma forma de ignorar o conflito, de se retirar da situação. O estilo evitamento pode ser considerado uma solução temporária para um conflito, uma forma de se retirar da situação e deixar que ela dissolva com o tempo. Contudo, pode ser reconhecido também como uma forma de evitar o conflito e não reconhecer sua importância e impacto.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conflito enquanto fenômeno relacional está presente em diversos contextos e situações do cotidiano e a forma como este fenômeno é abordado e gerido possibilita-nos compreendê-lo como algo positivo quando assegura uma maior interação entre o grupo, aumenta o nível de criatividade e de inovação, melhora a qualidade das decisões e eleva a identificação individual com resultados do grupo.

No presente estudo apresentaram-se conhecimentos básicos e algumas possibilidades de estilo de condução das situações de conflito, considerando o perfil de jovens pertencentes à Geração Z. Os estilos tomados por referência neste estudo foram apresentados de forma que se pretendesse correlacioná-los, ou não, às variáveis sociodemográficas escolhidas. Partiu-se do pressuposto de que para os conflitos interpessoais serem geridos eficazmente, um estilo pode ser mais apropriado que o outro em função do contexto.

Nesse sentido, o presente estudo mostrou-se no caminho do que propõe a literatura em especial ao que propõe Rahim (1983) quando afirma que os estilos de colaboração e compromisso são os estilos mais indicados quando a situação se apresenta de maneira estratégica. No estudo, os jovens da Geração Z acreditam que o compromisso só pode ser alcançado por meio da colaboração, configurando-se em estilos complementares.

O coeficiente *Alfa de Cronbach* geral 0,742 (n=25 questões) e o alfa padronizado 0,754 (n=25 questões) apontam para a eficácia do questionário proposto para indicar a preferência pelos estilos de resolução de conflitos, ou seja, o questionário “Estratégias para a gestão de conflito” de Jesuíno, 1992, possui um conjunto de itens adequado à finalidade para o qual foi concebido o que demonstra a garantia de validade de conteúdo enquanto instrumento capaz de demonstrar os diferentes estilos para a resolução de conflitos.

Quanto à preferência por cada um dos estilos de resolução de conflito, considerando a amostra pesquisada, constatamos que a maior correlação apresentada foi entre os estilos de compromisso e colaboração em que  $\rho=0,715$ , seguida da correlação colaboração x competição com  $\rho=0,523$ ; compromisso x acomodação,  $\rho=0,429$ ; compromisso x competição,  $\rho=0,384$ ; compromisso x evitamento,  $\rho=-0,253$  e colaboração x evitamento,  $\rho=-0,224$ .

As correlações com o estilo evitamento (compromisso x evitamento e colaboração x evitamento) apresentaram  $\rho=-0,253$  e  $\rho=-0,224$ , respectivamente. Esses dados indicam que o evitamento é um estilo de resolução de conflitos que não se relaciona de maneira significativa com os demais. Trata-se de um estilo de resolução que foca no não envolvimento, uma forma de ignorar o conflito, de se retirar da situação. O estilo evitamento pode ser considerado uma solução temporária para um conflito, uma forma de se retirar da situação e deixar que ela dissolva com o tempo. Contudo, pode ser reconhecido também como uma forma de se evitar o conflito e não reconhecer sua importância e impacto.

Quanto à comprovação das hipóteses propostas para o presente estudo, os dados coletados permite-nos afirmar o seguinte:

H1- Os cinco estilos de resolução de conflitos estão presentes na amostra consultada. Esta hipótese foi confirmada, uma vez que, o estudo apontou a presença dos cinco estilos (compromisso, colaboração, competição, acomodação, e evitamento).

H2: Os jovens do sexo masculino têm tendência a serem mais colaborativos do que os jovens do sexo feminino e H3: Os jovens do sexo feminino têm tendência a evitarem o conflito mais do que os jovens do sexo masculino. Estas foram as duas hipóteses levantadas para a variável sexo. Os dados apontaram que o sexo femi-

nino apresenta as menores médias para os estilos de compromisso, colaboração, competição, acomodação, contudo, apresentam maior média para o estilo evitamento.

H4: Espera-se que jovens com nível de instrução mais elevado tendem a ser mais colaborativos. Os dados de campo demonstraram que a escolha pelos estilos de resolução de conflitos não possuem correlação expressiva com o nível de escolaridade elevado. Os jovens com ensino superior completo ou incompleto tendem a ser mais colaborativo, o que confirma a H4, porém, com uma diferença de 2,94% na média do estilo. Considerando todos os estilos de resolução de conflito os jovens com nível de escolaridade mais elevado apresentam as maiores médias para os estilos compromisso, colaboração e acomodação.

H5: Espera-se que jovens com faixa de renda mensal familiar mais baixa tendem a ser mais competitivos. Os dados não confirmam a H5 que considerou que jovens com faixa de renda mensal familiar mais baixa tendem a ser mais competitivos. O estudo apresentou média mais elevada (3,82) para o estilo compromisso considerando a segunda classe mais baixa de renda (de R\$ 1874,01 a R\$ 3,748,00). Os jovens com renda mensal familiar mais baixa tendem a usar o estilo de compromisso (3,66). Outro dado importante é que jovens com renda mais elevada apresentaram maior média para o estilo evitamento quando comparamos este estilo com as outras faixas de renda.

Considerando que o trabalho de investigação científica não se esgota no presente estudo, consideramos que algumas limitações poderão ser ultrapassadas para futuros estudos. Para esta pesquisa, especificamente, constituiu-se uma limitação importante encontrar o perfil de respondente adequado para o estudo, ou seja, jovens pertencentes à classe etária da Geração Z. Feito isso, conscientizar esses jovens para responder ao questionário, constituiu-se como uma limitação, apensar do questionário ter sido divulgado em diversas plataformas digitais (WhatsApp, Facebook e e-mails).

Como sugestão para estudo futuros, considera-se importante aplicar o instrumento usado em uma amostra mais abrangente e realizar um estudo comparativo entre as diversas gerações (X, Y e Z) a fim de se verificar se o fato de pertencer a esta ou àquela geração

interfere na escolha pelos estilos de resolução de conflitos. Dado o valor preditivo das variáveis sociodemográficas, também poderão ser incluídas outras variáveis.

Por fim, acredita-se que a realização deste estudo permita um melhor esclarecimento sobre o uso dos diferentes estilos de resolução de conflitos considerando uma amostra formada com jovens da Geração Z.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHAL, E., ANDRADE, G. M., ARAÚJO, J.V., KNUST, M. **Negociação e Administração de Conflitos**. Ed. 4, Rio de Janeiro: FGV Editora. 2014.
- CUNHA, P. & LEITÃO, S. **Manual de gestão construtiva de conflitos**. Porto: Universidade Fernando Pessoa. 2016.
- DEARO, G. **10 fatos sobre o comportamento dos jovens brasileiros**. Exame, Recuperado de: <https://exame.abril.com.br/marketing/10-fatos-sobre-o-comportamento-dos-jovens-brasileiros/> 02 de outubro de 2014.
- FILGUEIRAS, L. **Método para desenvolvimento de interfaces homem-computador em sistemas de segurança visando a confiabilidade humana**. São Paulo: USP. 2009.
- IBGE. **População jovem no Brasil**. Rio de Janeiro: Divisão de Bibliotecas e Acervos Especiais. 1999.
- IBM CORP. **IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0**. Armonk: IBM Corp. 2013.
- JACA, L.M. & RIQUELME, J.M.M. **Conflicto y negociación**. Madrid: Pirâmide. 2004.
- JESUINO, J.C. **A negociação: Estratégias e táticas**. Ed. 2, Lisboa: Texto Editora. 1996.
- KÄMPF, C. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. **ComCiência**, n. 131. 2011.
- MANLY, B. F. J. **Multivariate Statistical Methods: A Primer**. Ed. 3. Boca Raton: Chapman and Hall, p. 224. 2004.
- MANLY, B. F. J. KOZAK, M. **What is Strong Correlation? Teaching Statistics**, v. 31, n. 3, p. 85-86. 2009.
- MAROCO, J. GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? **Questões antigas e soluções modernas. Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90. 2013.
- MUKAKA, M. M. Statistics corner: A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. **Malawi Medical Journal**. 24 (3), p. 69-71. 2012.
- NUNNALLY, J.C. BERNSTEIN, I.H. **Psychometric Theory**. Ed. 3, New York: McGraw-Hill, p. 736. 1994.
- PATELA, N. O perfil geracional dos alunos de hoje – Repto à emergência de novas teorias educativas. **E-Revista de Estudos Interculturais do CEI – ISCAP**, n. 4. 2016.

PEREIRA, G. R., VEIGA, A. R., JUNIOR, J. C. O., OLIVEIRA, H. C. Marketing verde: Fatores da geração Z sobre questões ambientais. **CRB-Consumer Behavior Review**. 1(2), p. 58-72. 2017.

RAHIM, M.A. & BONOMA, T.V. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. **Psychological Reports**, 44(3), 1323-1344. 1983.

REIS, E. V., TOMAÉL, M. I. A geração Z e as plataformas tecnológicas. *In: VI SECIN – Seminário em Ciências da Infomação – Fenômenos emergentes na ciência da informação*. Londrina-PR. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Ed. 11, São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

RUBIN, J. Z., PRUITT, D. G. & KIM, S. H. **Social conflict, escalacion, stalemate and settlement**. Ed. 2, New York: Random House. 1994.

SANTAELLA, L. **Cultura e artes do pós-humano**: Da cultura das mídias à cibercultura. São Paulo: Paulus. 2003.

TAMASHIRO, H. R. S. **Negociação**. ERA-Eletrônica. v. 3, n 2, Resenha 4. 2004.

THOMAS, K.W. Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hought (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (p. 651-717). Chicago, IL: Randy McNally. ISBN 0-7619-5091-5. 1992.

Recebido em: 14-6-2020

Aprovado em: 10-3-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>