



UC/FPCE_2014

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Contributos para o estudo da relação entre tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal

Francisca Marques (e-mail: anafrancisca.mp@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço

A presente dissertação não se encontra redigida nos termos do novo
Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Contributos para o estudo da relação entre tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal

Resumo

No contexto actual, o grupo tem vindo a afirmar-se cada vez mais como elemento estruturante das organizações. Como fenómeno grupal, o conflito tem constituído, nos últimos anos, um dos principais pólos de interesse das ciências que se dedicam ao estudo das organizações (Bowditch, Buono, & Stewart, 2008; Greenberg, 2002; Kreitner & Kinicki, 2010).

Neste âmbito, a presente investigação, partindo da tipologia de estratégias de abordagem aos conflitos proposta por Rahim (1983a) e da distinção entre conflito de tarefa e conflito afectivo (Jehn, 1997a) pretendeu, em primeira instância, estudar se a frequência de utilização no grupo de uma mesma estratégia de abordagem aos conflitos difere em função do tipo de conflito representado na situação conflitual emergente. Adicionalmente, constituiu, também, objectivo da investigação realizada, averiguar se em diferentes tipos de conflito, as diferentes estratégias (a frequência da sua utilização), constituem preditores significativos da eficácia grupal, nas dimensões de tarefa e afectiva, avaliadas através do desempenho e da satisfação dos grupos observados. Para tal, desenvolvemos um estudo empírico de natureza correlacional, com recurso a três instrumentos: a ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory – II) adaptada de Rahim (1983a) por Dimas (2007), a ESAG (Escala de Satisfação Grupal) de Dimas (2007) e a EADG – Forma II (Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II) de Dimas (2007). Sendo um estudo centrado no nível de análise grupal, a nossa amostra foi constituída por 73 equipas de trabalho pertencentes a 14 organizações dos sectores industrial e dos serviços. Os resultados revelaram, por um lado, que os grupos utilizam mais frequentemente estratégias de integração em situações de conflito de tarefa do que em conflitos afectivos e mais estratégias de evitamento em conflito afectivo do que em conflito de tarefa. Por outro, mostraram que a frequência de utilização da estratégia integrativa constitui um preditor significativo (positivo) da dimensão sócio-afectiva (satisfação) da eficácia grupal, em ambos os tipos de conflito (afectivo e de tarefa). Os resultados são debatidos no contexto do enquadramento conceptual que apresentamos sobre a temática abordada. São abordadas as implicações do estudo realizado, bem como as suas limitações e a relevância de realizar novos estudos que contribuam para uma compreensão mais aprofundada das relações entre as variáveis estudadas.

Palavras chave: grupos/equipas de trabalho; tipos de conflito; estratégias de gestão de conflitos; eficácia grupal.

The relationship between types of conflict, conflict handling strategies and group efficacy

Abstract

The group/team is recognized more and more as the building block of today's organizations. As a group phenomenon, conflict has been one of the main subjects studied by the organizational sciences in recent years (Bowditch, Buono, & Stewart, 2008; Greenberg, 2002; Kreitner & Kinicki, 2010).

Firstly, with this study we intended to understand if the frequency at which the group chooses to use a certain strategy is associated with the type of conflict represented in a given situation. Furthermore, we also sought to understand if different conflict handling patterns could be considered significant predictors of group efficacy, in its affective and task dimensions, for different types of conflict. We measured this through group performance and satisfaction.

We developed a correlational empirical study, at the group level, and used three measuring instruments: the ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory – II) adapted from Rahim (1983a) by Dimas (2007), the ESAG (Escala de Satisfação Grupal) from Dimas (2007) and the EADG – Forma II (Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II) from Dimas (2007). The sample was composed of 73 work groups, taken from 14 organizations in the industrial and service sectors. The results showed that groups in task conflict situations choose integrative strategies more often than when in relational conflict situations. Moreover, avoiding strategies were more likely to be used in relational conflict situations than in task conflict situations. On the other hand, our results also showed that the frequency at which a group uses the integrative strategy can be considered a significant positive predictor of group satisfaction for both types of conflict situations (task and relational). Our results, as well as the implications and limitations of the study, are discussed and compared with our previous literature review. However, there is still the need for further investigation in the subject in order to get a deeper understanding of the studied variables and the connections between them.

Key Words: work groups/teams, types of conflict, conflict handling strategies, group efficacy.

*À minha avó Otília, que não viveu para
ler esta dissertação, e ao meu avô José,
exemplo constante de determinação,
persistência e otimismo.*

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, pela proximidade, dedicação e partilha de conhecimento com que preencheu, com a maior disponibilidade, este semestre, e que constituíram uma contribuição inestimável na concretização deste trabalho.

À Professora Doutora Isabel Dimas, não só pela disponibilização dos dados analisados e tratados na presente dissertação, mas também pela postura enérgica e sempre prestável.

À Dra. Cláudia Figueiredo, pela simpatia e pelo precioso auxílio na componente metodológica.

Ao Alex Bennett, pela prontidão com que disponibilizou as suas competências de *native speaker* britânico.

À Professora Doutora Teresa Rebelo, pelo entusiasmo genuíno e contagiante que confere a cada aula e que me motivou a enveredar pela área fascinante que é a dos Recursos Humanos.

Aos restantes professores da área de Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, pelo rigor e excelência com que elevaram a fasquia desta árdua aventura que foi o último ano e meio.

À turma dos POT's pelo companheirismo e boa disposição que em tanto facilitaram a superação dos desafios com que nos deparámos, dia após dia.

Aos meus pais, pela solidez dos padrões educacionais a que sempre me acostumaram e pelo esmero com que têm vindo a acompanhar a minha evolução pessoal e académica.

À Sara, pelas vitórias conjuntas e pelo exemplo constante de força e inteligência emocional.

À Tânia, pela amizade e apoio incondicionais.

Ao Alexandre, pelo refúgio dos dias bons e pelas desculpas não aceites.

Ao João Heitor, pelas palavras de optimismo nos momentos de desânimo.

À Inês, ao Luís e à Mónica, por todo o esforço e empenho que forjaram os nossos "pequenos milagres".

Ao Rafael, pela exemplar capacidade de liderança e permanente disponibilidade.

A todos os outros membros e antigos membros da AIESEC in Coimbra NEFE com quem tive o privilégio de me cruzar, por me ensinarem todos os dias a ser mais e melhor.

A todos vós devolvo o mérito desta dissertação e presto o meu mais profundo agradecimento!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento teórico	
1.1. Conflito Intragrupal	3
1.2. Gestão de Conflitos	6
1.3. Conflitos, Gestão de Conflitos e Eficácia Grupal	11
II - Objectivos e Hipóteses	18
III - Metodologia	
3.1. Caracterização da amostra	20
3.2. Instrumentos	
3.2.1. ROCI-II	22
3.2.2. ESAG	26
3.2.3. EADG – Forma II	27
3.3. Procedimentos de recolha de dados	30
IV - Resultados	
4.1. Considerações e procedimentos prévios	31
4.2.1. Tipos de conflito e estratégias de abordagem aos conflitos	33
4.2.2. Estratégias de abordagem aos conflitos e eficácia grupala, perante diferentes tipos de conflito	34
V - Discussão	36
VI - Conclusões	39
Bibliografia	40
Anexos	
Anexo A: Caracterização da Amostra – Informação Complementar	
Anexo B: Rahim Organizational Conflict Inventory – II – Forma Grupala (adaptada por Dimas, 2007)	
Anexo C: Escala de Satisfação Grupal	
Anexo D: Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II	
Anexo E: Carta de Apresentação do Estudo às Empresas	
Anexo F: Projecto de Investigação Destinado às Empresas	

Introdução

No contexto actual de globalização, hipercompetitividade e constante desenvolvimento tecnológico, as organizações têm procurado novas opções estruturais, que lhes permitam competir mais eficazmente no mercado (Miles, Miles, Snow, Blomqvist, & Rocha, 2009; Robbins & Judge, 2011; Torrington, Hall, & Taylor, 2008), dando primazia a estruturas mais orgânicas e flexíveis, que lhes permitam uma maior capacidade de inovação, de adaptação às diversas mudanças que vão ocorrendo no seu meio externo, e de aproximação às exigências dos seus *stakeholders* (Buhler, 2011; Head, 2005; Horvat, Kovacic, & Trojak, 2006, Mattioda, 2007; Sanchez-Bueno & Suarez-Gonzalez, 2010; Schreyögg & Sydow, 2010). Deste modo, as estruturas hierárquicas vão-se transformando em *networks*, os programas formais e regulamentados tendem a ser substituídos por interacção espontânea, os departamentos especializados dão lugar a processos improvisados e a equipas temporárias de projecto, e as linhas de comando verticais vão-se convertendo em comunicação lateral e extensível a toda a organização (Fioretti, 2012; Greenberg, 2011; Schreyögg & Sydow, 2010). Tudo isto leva à crescente colaboração entre trabalhadores e, conseqüentemente, à percepção do grupo como elemento estrutural básico nas organizações, na medida em que possibilita tanto a diferenciação das estruturas e processos organizacionais, a fim de alcançar objectivos de eficiência, produtividade, cooperação, competitividade e eficácia, como a integração desses mesmos processos, de forma a envolver e motivar os vários colaboradores, satisfazendo, também, os seus objectivos individuais (Dimas, 2007; West, Tjosvold, & Smith, 2003). Acresce que, de acordo com Leavitt (2004), bem como Mohrman e Mohrman, Jr. (1997), a utilização dos grupos como unidade de trabalho comporta ainda vantagens ao nível da criatividade, inovação, qualidade de decisão e clima organizacional.

Como tal, a gestão dos grupos enquanto unidade produtiva em contexto laboral detém particular importância e a compreensão dos seus processos e efeitos em contexto organizacional constitui um desafio para os líderes e gestores, que são frequentemente confrontados com dificuldades ao nível da coordenação de trabalho, da motivação dos colaboradores e da gestão de conflitos (De Dreu & Van Vianen, 2001; França & Lourenço, 2010).

O conflito é, de facto, um fenómeno inevitável e quotidiano na realidade organizacional e o seu impacto a nível intragrupal traduz-se em conseqüências positivas e negativas, associadas tanto ao aumento da capacidade de inovação e melhoria das relações interpessoais como à diminuição da eficácia grupal, do bem-estar dos colaboradores e da sua vontade de permanecer na organização (Alakavuklar, Çakar, & Arbak, 2012; Bercovitch, Kremenjuk, & Zartman, 2009; Chittooran, 1998; Dimas, 2007; Dimas & Lourenço, 2011; Olulaye & Arogundade, 2013; Spaho, 2013; Spector, Dwyer, & Jex, 1998; Tjosvold, 1997). O carácter positivo ou negativo deste impacto encontra-se dependente de aspectos como o tipo de

conflito em causa (afectivo ou de tarefa), a forma como o mesmo é gerido no grupo e os critérios utilizados para a avaliação da eficácia do grupo (De Dreu & Weingart, 2003a; Lourenço, 2002; Van de Vliert, Nauta, Giebels, & Janssen, 1999).

Analisando a literatura existente sobre este tema, em particular a de natureza conceptual, é possível constatar que, de um modo geral, o conflito afectivo está frequentemente associado a efeitos negativos do conflito, enquanto o conflito de tarefa tende a ser visto como podendo revelar algumas vantagens a nível global (e.g., Bono, Boles, Judge, & Lauver, 2002; De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, Greer, Levine, & Szulanski, 2008; de Wit, Greer, & Jehn, 2012). Contudo, esta perspectiva não é consensual, e a investigação realizada apresenta resultados contraditórios, facto que pode estar relacionado com a facilidade com que os dois tipos de conflito podem ocorrer em simultâneo (De Dreu & Weingart, 2003a; Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000; de Wit, Greer, & Jehn, 2012).

Relativamente às estratégias de gestão e resolução de conflitos e às circunstâncias que levam à sua utilização discriminada, são várias as variáveis disposicionais e situacionais que têm vindo a ser consideradas relevantes (e.g., Antonioni, 1998; Birmingham & Michaelsen, 1999; Holt, 2000; Hong, 2005; Lather, Jain, & Shukla, 2010; McIntyre, 2007; Morris et al., 1998; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Rahim, 1983a; Wu, Yuen, & Zhu, 2001), tanto a nível individual (género, papel organizacional, traços de personalidade) como a nível grupal (cultura, estágio de desenvolvimento do grupo). No entanto, é escassa a investigação respeitante à relação entre as estratégias utilizadas na gestão de conflitos intragrupais e o tipo de conflito em causa.

No que diz respeito às estratégias utilizadas e à sua relação com a eficácia grupal, a tendência actual defende uma perspectiva contingencial, isto é, a crença de que não existe uma *one-best-way* na resolução de conflitos e que cada estratégia de gestão de conflitos pode ser adequada perante determinadas circunstâncias (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2001; Van de Vliert et al., 1999). Também neste âmbito, porém, a literatura se revela contraditória e inconclusiva, acrescendo ainda o facto de não existirem estudos que averiguem o papel da utilização diferenciada de diferentes estratégias, perante cada tipo de conflito, na eficácia grupal.

Tendo em conta o que acabámos de explicitar, constitui um contributo que consideramos relevante, analisar a) se existem diferenças na frequência de utilização de uma mesma estratégia de abordagem aos conflitos (integração, domínio, acomodação e evitamento) em função do tipo de conflito (tarefa e sócio-afectivo) perante o qual uma equipa se encontra, e b) se as estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas no grupo (a frequência da sua utilização) constituem preditores estatisticamente significativos da eficácia grupal, medida em termos de satisfação e de desempenho. É neste contexto, e com o duplo objectivo que enunciámos, que se insere o trabalho que realizámos.

Iniciaremos a presente dissertação com o enquadramento da

investigação realizada, analisando a literatura no que diz respeito ao conceito de conflito, à evolução do mesmo e aos diferentes tipos de conflito. Em seguida, na secção 1.2, abordaremos particularmente a gestão de conflitos e as várias tipologias de estratégias utilizadas na sua resolução, enfatizando a que foi proposta por Rahim (1983a) e que utilizámos no nosso estudo empírico. Focaremos também a eficácia grupal, variável critério da presente investigação, que será medida segundo parâmetros de satisfação e desempenho, permitindo assim a análise da associação das estratégias de gestão de conflitos com duas dimensões da eficácia – a dimensão social/sócio-afectiva e a dimensão de tarefa. Em qualquer dos casos, explicitaremos a posição em que nos colocamos e que serve de base à investigação empírica realizada. Com base, sobretudo, na articulação entre a literatura conceptual e os estudos empíricos que vêm sendo realizados, a relação entre as várias estratégias de gestão de conflitos, os tipos de conflito considerados na literatura, a satisfação e o desempenho grupais, será objecto de particular atenção na secção 1.3. No seguimento da parte dedicada ao enquadramento da nossa investigação, apresentaremos, em maior detalhe, os objectivos estabelecidos e as hipóteses formuladas.

Nas secções seguintes, que compõem a parte empírica da presente dissertação, serão apresentados a metodologia (incluindo a caracterização da amostra, os procedimentos de recolha de dados e os instrumentos utilizados nessa mesma recolha) e os resultados obtidos. Seguidamente, procederemos à discussão dos resultados, na qual mencionaremos algumas limitações do presente estudo e apreciações para investigações futuras, após a qual concluiremos com algumas considerações finais e implicações para a intervenção.

I – Enquadramento conceptual

1.1. Conflito Intragrupal

Segundo Thomas (1992, p. 653) o conflito pode definir-se como um processo que se inicia quando uma parte se apercebe de que outra parte a afectou ou tenciona afectar negativamente em algo por si prezado. Este fenómeno implica, portanto, um elevado envolvimento na situação, uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de tensão entre as partes (Dimas, 2007, p. 99), e não obrigatoriamente incompatibilidade de interesses¹, já que a coexistência de perspectivas divergentes no que concerne aos meios utilizados para atingir um objectivo comum também se pode revelar conflitual (Dimas & Lourenço, 2011, p. 2-3).

O conflito pode ter efeitos tanto positivos como negativos na eficácia de um grupo. Drafke (2009), por exemplo, considera que o conflito é

¹ De acordo com Dimas (2007), são inúmeras as definições de conflito que se centram em “ideias de incompatibilidade, irreconciliação, obstrução de alcance de objectivos ou redução de eficácia” (p. 98). Contudo, segundo a autora, esta conceptualização conduz a alguma ambiguidade no que toca às noções de conflito e de competição: enquanto a competição tem subjacente uma oposição de interesses entre as partes, o conflito pode emergir mesmo quando não existe uma incompatibilidade de objectivos.

positivo quando termina em satisfação mútua; quando, pelo contrário, uma das partes conflitantes sai lesada ou insatisfeita da situação de conflito, este é considerado pelo autor um conflito negativo.

São múltiplas as áreas de estudo que contribuem para uma visão negativa do conflito, tanto a nível intragrupal como organizacional, referindo-o como factor determinante na redução da eficácia e da qualidade do funcionamento grupal (Jehn & Bendersky, 2003; Wagner & Hollenbeck, 2010). No entanto, contrastando com esta abordagem mais tradicional, tem vindo a sobressair uma outra perspectiva, sobretudo a partir da década de 80, que defende que o conflito pode ser benéfico em determinadas circunstâncias (Dimas, 2007). No domínio específico dos grupos/equipas de trabalho, nível em que se insere a presente dissertação, segundo Coser (1956), o conflito pode ter um propósito funcional e revelar-se vantajoso no estabelecimento e manutenção da identidade grupal e da distribuição de poder, tal como no aumento da coesão entre os membros. Outros estudos indicam também os benefícios do conflito ao nível da capacidade de adaptação, criatividade, motivação e orientação para resolução de problemas e da decisão estratégica, bem como da diminuição da tendência para o *groupthink* (Deutsch, 1998; Jehn, 1995; Morrison & Milliken, 2000; Robbins, 2008; Schweiger, Sandberg, & Rechner, 1989; Walton & McKersie, 1991).

Em contexto organizacional, são estudados predominantemente dois tipos de conflito: o conflito afectivo e o conflito substantivo ou de tarefa (Jehn, 1997a).

O conflito afectivo é relativo à tensão associada às relações interpessoais entre os elementos do grupo, e pode dever-se tanto a características pessoais como a divergências a nível de visões políticas, crenças ou valores. Este tipo de conflito diz respeito a aspectos não-relacionados com a tarefa a executar, envolve emoções negativas e ataca a identidade pessoal e o amor-próprio dos indivíduos, estando por isso associado a consequências como a diminuição dos níveis de produtividade, satisfação, comprometimento e qualidade de decisão (Bono et al., 2002; De Dreu & Van Vianen, 2001; Franco, Di Virgilio, & Di Pietro, 2006; Jehn et al., 2008).

Por sua vez, o conflito de tarefa diz respeito a situações de tensão causadas por desentendimentos entre os membros da equipa no que diz respeito ao conteúdo das tarefas a executar, incluindo pontos de vista, ideias e opiniões divergentes (Bowditch, Buono, & Stewart, 2008; Jehn & Bendersky, 2003). Este tipo de conflito parece estar associado a consequências menos prejudiciais, e até benéficas, nomeadamente ao nível do desempenho (especialmente em tarefas complexas) e da satisfação relativa às decisões grupais. No entanto, vários estudos apontam também para a existência de consequências negativas relacionadas com este tipo de conflito, particularmente no que diz respeito à satisfação dos membros do grupo (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1995, 1997).

O conflito de tarefa distingue-se do afectivo na medida em que se

centra na tarefa ou actividade realizada, enquanto o afectivo se foca em questões relacionais não associadas ao conteúdo do trabalho a executar (Jehn & Bendersky, 2003). Assim, enquanto o conflito afectivo é causado por factores associados à parte oponente ou à relação entre as partes, as causas do conflito de tarefa prendem-se com atribuições situacionais (Bono et al., 2002).

Alguns autores consideram ainda um terceiro tipo de conflito, o conflito de processo, que se refere a desentendimentos acerca da logística envolvida na realização das tarefas, nomeadamente no que diz respeito à delegação de tarefas e responsabilidades entre os membros do grupo.² Este tipo de conflito está associado aos meios e estratégias utilizados para executar as tarefas, e não à substância das tarefas em si, pelo que pode acarretar conotações pessoais acerca das capacidades de determinado membro ou do respeito que este detém no grupo. Contudo, este tipo de conflito encontra-se tão próximo do conflito de tarefa que pode considerar-se uma manifestação particular deste último (Dimas & Lourenço, 2011; Jehn & Bendersky, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012).

Dependendo do tipo de conflito em questão, este tem efeitos distintos nos dois subsistemas do grupo.

Ao nível do subsistema tarefa, o conflito de tarefa aumenta o número de soluções propostas para solucionar problemas, evita a tendência para a conformidade e aumenta os níveis de aprendizagem, desempenho, inovação e criatividade, incrementando ainda a qualidade das decisões grupais e o grau de identificação dos membros com as mesmas (Amason, 1996; Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison, 1995; De Dreu & West, 2001; Fiol, 1994; Jehn, 1997a; Jehn & Bendersky, 2003; McCauley, 1998; Schwenk, 1990; Turner, Pratkanis, Probasco, & Leve, 1992); o conflito afectivo, por sua vez, no subsistema tarefa, limita o processo cognitivo de novas informações e diminui a qualidade da comunicação, o comportamento criativo e a identificação individual com as decisões grupais, consumindo tempo e energia necessários à execução das tarefas (Amason & Sapienza, 1997; Amason & Schweiger, 1997; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001; Pelled, 1996; Rentsch & Zelno, 1993; Wood et al., 2004).

Já no que toca ao impacto do conflito no subsistema sócio-afectivo, este também varia consoante a sua dimensão afectiva ou substantiva. O conflito de tarefa contribui significativamente para a redução da satisfação individual e grupal e da intenção de permanecer na equipa, aumentando a

² Embora o conflito de processo não esteja incluído na tipologia utilizada na presente investigação, convém mencionar que existe alguma literatura relevante no âmbito deste tipo de conflito, nomeadamente no que diz respeito ao papel do conflito de processo nos estádios iniciais de formação do grupo. Segundo Greer, Jehn e Mannix (2008), que investigaram até que ponto os diferentes tipos de conflito intragrupal se perpetuavam e se transformavam noutros tipos de conflito ao longo do tempo, o conflito de processo tem um efeito especialmente negativo e duradouro quando ocorre nas interações iniciais da equipa. Assim, ao contrário do conflito de tarefa e do conflito afectivo que, quando verificados em estádios iniciais do grupo, não se mostraram preditivos de conflito, a ocorrência de conflito de processo nas fases embrionárias de interacção grupal conduziu a níveis mais elevados de conflito dos três tipos em fases posteriores da existência do grupo.

emergência de emoções negativas, os níveis de ansiedade individual, bem como a probabilidade de ocorrência de situações de *stress* e *burnout* (De Dreu, Dierendonck, & Dijkstra, 2004; Dimas & Lourenço, 2011; Jehn, 1997b; Jehn, Chadwick, & Thacher, 1997; Kabanoff, 1991; Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986); por outro lado, neste subsistema, o conflito afectivo degrada a qualidade das relações dentro do grupo, diminui a satisfação individual e grupal, o desejo de permanecer no grupo, o auto-conceito e a auto-estima dos membros que o constituem, e aumenta os seus níveis de ansiedade (Amason & Sapienza, 1997; De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1994, 1995; Passos, 2005).

Cabe aqui destacar que De Dreu e Weingart (2003a), contrariando, de algum modo, a tendência dominante que associa efeitos positivos ao conflito de tarefa e negativos ao conflito sócio-afectivo, nos seus trabalhos com recurso a meta-análise, apontam para uma forte correlação negativa com o desempenho e satisfação grupais, não só em situações de conflito afectivo mas também em situações de conflito de tarefa. No entanto, de Wit, Greer, e Jehn (2012), mais recentemente, referem que o conflito de tarefa não é, obrigatoriamente, disruptivo para a eficácia grupal e que, perante determinadas condições, pode relacionar-se positivamente com o desempenho grupal.

É importante referir que as situações de conflito de tarefa tendem a gerar situações de conflito afectivo, na medida em que as opiniões divergentes relativamente à tarefa em si podem ser levadas pelas partes como um ataque pessoal (Simons & Peterson, 2000; Friedman et al., 2000), o que poderá contribuir para a diminuição do impacto positivo que se espera do conflito de tarefa e que descrevemos acima. De facto, os resultados de De Dreu e Weingart (2003a) revelaram que, quanto menor fosse a correlação entre conflito de tarefa e conflito afectivo no grupo, menor era o impacto negativo do conflito de tarefa no desempenho grupal.

Considerando as consequências que podem resultar do conflito, alguns autores (e.g., Antonioni, 1998; Birmingham & Michaelsen, 1999; Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2009; Dimas, Lourenço, & Miguez, 2008; Holt, 2000; Hong, 2005; Lather, Jain, & Shukla, 2010; McIntyre, 2007; Morris et al., 1998; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Rahim, 1983a; Shih & Susanto, 2009; Wu, Yuen, & Zhu, 2001) acentuam que, entre outras variáveis (e.g., género, papel organizacional, traços de personalidade, inteligência emocional), as estratégias utilizadas no grupo perante a emergência de conflitos poderão contribuir para explicar os efeitos diferenciados da situação conflitual, tópico que exploraremos com mais pormenor na secção seguinte.

1.2. Gestão de Conflitos

Existem vários modelos explicativos das diversas estratégias de gestão de conflito intragrupal (e.g., Blake & Mouton, 1978; Deutsch, 1949; Putnam & Wilson, 1982; Rahim, 1983a; Thomas, 1976).

Deutsch (1949) descreve um modelo dicotómico de cooperação vs.

competição em que os resultados positivos de uma das partes correspondem directamente aos resultados negativos da outra parte. Contudo, segundo uma perspectiva mais realista, é possível constatar que, em contexto organizacional, é raro encontrar situações de conflito exclusivamente cooperativas ou competitivas (Rahim, 2001).

Putnam e Wilson (1982), por sua vez, apresentam um modelo de três tipos de gestão de conflitos: evitamento, competição e colaboração. De acordo com Kuhn e Poole (2000), espera-se que uma estratégia de colaboração (ou integrativa) possibilite, no grupo, a criação de normas interaccionais que incentivem a definição consensual de objectivos e a capacidade de analisar problemas e propor soluções através de debates críticos que incorporem múltiplas perspectivas, o que irá promover resultados positivos em termos de desempenho e satisfação dos membros. Por outro lado, um estilo distributivo (de competição) tende a incentivar normas que conduzam a uma atitude de *win-lose*, menosprezando a colaboração na definição de objectivos e na análise de problemas. O evitamento, por sua vez, encoraja a supressão das diferenças no grupo e leva, ou a indecisões, ou decisões rápidas e irreflectidas, o que resultará, provavelmente, na diminuição da eficácia grupal.

Já Blake e Mouton (1978) apresentam uma taxonomia a partir do cruzamento de duas dimensões – a orientação para resultados (no eixo das ordenadas, variável entre 1 e 9) e a orientação para pessoas (no eixo das abcissas, variável entre 1 e 9) – que origina cinco estilos de gestão, adaptados à gestão de conflitos do seguinte modo: o estilo 1,1 (níveis reduzidos de orientação para resultados e de orientação para pessoas) prende-se com a adopção de uma posição passiva, com o intuito de reduzir e subestimar a importância das causas do conflito; o estilo 1,9 (nível reduzido de orientação para resultados e nível elevado de orientação para pessoas) implica a aceitação unilateral da vontade da outra parte; o estilo 9,1 (nível elevado de orientação para resultados e nível reduzido de orientação para pessoas) consiste numa tentativa de imposição da própria vontade por uma das partes; o estilo 9,9 (níveis elevados de orientação para resultados e de orientação para pessoas) pretende encontrar um acordo que satisfaça a vontade de ambas as partes tanto quanto possível; e o estilo 5,5 (níveis moderados de orientação para resultados e de orientação para pessoas) procura uma solução intermédia, garantindo que as posições das partes oponentes ficam representadas.

Por outro lado, Thomas (1976) considera duas dimensões distintas, a assertividade – referente às intenções de satisfazer os interesses próprios – e a cooperação – relativa às intenções de satisfazer os interesses dos outros. Do cruzamento destas duas dimensões, surgem cinco estilos de conduta no que respeita à gestão de conflitos, designadamente o evitamento (*lose-lose*: grau reduzido de assertividade e cooperação), a colaboração (*win-win*: grau elevado de assertividade e cooperação), o compromisso (grau intermédio de assertividade e de cooperação), a acomodação (*lose-win*: grau reduzido de assertividade e grau elevado de cooperação) e a competição (*win-lose*: grau

elevado de assertividade e grau reduzido de cooperação).

De entre os diversos modelos, a presente investigação ancora-se naquele que foi proposto por Rahim (1983a). À semelhança de Thomas (1976), este autor conceptualiza um modelo bidimensional constituído por cinco estratégias de gestão de conflitos, diferenciadas a partir da combinação de duas dimensões básicas: a preocupação com os próprios interesses e a preocupação com os interesses da outra parte.

Deste modo, uma estratégia que revele uma elevada preocupação pelos interesses de ambas as partes, é designada por integrativa. Esta estratégia envolve colaboração entre as partes, nomeadamente no que diz respeito a troca de informação e à análise das diferenças, a fim de encontrar uma solução aceitável para ambos. Segundo Prein (1976), esta estratégia comporta dois elementos distintos. O primeiro é a confrontação, que envolve comunicação aberta, esclarecimento de mal-entendidos, e análise das causas subjacentes ao conflito, e funciona como um pré-requisito para o segundo elemento, a resolução de problemas, que implica a identificação dos problemas observados e de soluções que possibilitem a máxima satisfação possível das duas partes.

A estratégia que se pauta por um nível reduzido de preocupação pelos próprios interesses e um nível elevado de preocupação pelos interesses da outra parte chama-se acomodação. Com uma componente notável de auto-sacrifício, um indivíduo que utilize este estilo de gestão de conflitos é visto como “absorvente” do conflito, reagindo a um acto hostil com pouca hostilidade, ou até mesmo com simpatia.

A estratégia de domínio ou competição reflecte uma elevada preocupação com os próprios interesses e reduzida preocupação com os interesses dos outros e detém uma orientação ganhar-perder, já que o indivíduo que a utiliza ignora frequentemente as necessidades e expectativas da outra parte.

Por outro lado, a estratégia de evitamento demonstra uma reduzida preocupação tanto com os próprios interesses como com os interesses da outra parte, resultando numa atitude de negação e fuga ao problema existente. Devido à falta de confrontação e vontade de resolver os problemas observados, esta estratégia leva à redução da satisfação das necessidades de ambas as partes.

Por último, a estratégia de compromisso indica uma preocupação intermédia com os interesses de ambas as partes, e procura, portanto, uma posição intermédia entre as duas posições adversárias, funcionando como uma conjugação das estratégias de domínio e acomodação (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2001).³

³ É pertinente referir que existem situações de conflito que, devido à sua complexidade ou à incapacidade do grupo para chegar a acordo, exigem a intervenção de uma terceira parte. Sheppard (1984), Lewicki e Sheppard (1985) e, também, Lewicki, Weiss, e Lewin (1992), propõem um dos modelos de referência neste domínio. De acordo com o referido modelo, a terceira parte poderá actuar com graus diferentes de formalidade, neutralidade ou direcção, com o intuito de favorecer o processo ou o resultado alcançado, em conformidade com quatro estilos de gestão de conflitos: o estilo inquisidor (elevado controlo dos

As estratégias de gestão de conflitos e as circunstâncias que levam à utilização discriminada de cada uma, têm sido objecto de investigação nas mais variadas matérias. Contudo, os resultados apresentados nem sempre coincidem numa posição consensual.

Ao nível grupal, Vokić e Sontor (2009), por exemplo, referem que as estratégias mais utilizadas são as de compromisso e de domínio.

Por outro lado, Farmer e Roth (1998) afirmam que as estratégias que assentam numa perspectiva de elevada preocupação com os outros – integração e acomodação – são utilizadas mais frequentemente do que aquelas que traduzem uma preocupação reduzida – evitamento e domínio. Já de acordo com Rahim e Buntzman (1989), a estratégia de evitamento é a que se utiliza com menos frequência, enquanto DeChurch e Marks (2001), tal como Dimas (2007), defendem que as estratégias competitivas são as menos utilizadas.

No que diz respeito à utilização de estratégias integrativas, os autores supracitados (DeChurch & Marks, 2001; Dimas, 2007; Farmer & Roth, 1998; Rahim & Buntzman, 1989) concordam que estas são as utilizadas com maior frequência.

Esta tendência parece ser transversal a diferentes culturas, sendo que, em culturas colectivistas, se verifica também um menor recurso a estratégias de competição e uma maior utilização de estratégias de comunicação indirecta, designadamente o evitamento; em culturas individualistas, privilegiam-se estratégias de comunicação directa, sendo a estratégia de domínio a mais utilizada (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2009; Hong, 2005; Lather, Jain, & Shukla, 2010; Morris et al., 1998; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Wu, Yuen, & Zhu, 2001). Segundo Morris e colaboradores (1998), a frequência de utilização destes dois tipos de estratégia em culturas individualistas e colectivistas é mediada pelos valores que lhes estão subjacentes: o conservadorismo societal das culturas colectivistas, pautado por valores de tradição e conformismo associa-se, portanto, a estratégias de evitamento; por outro lado, a maior utilização de estratégias competitivas por parte das culturas individualistas está relacionada com a sua orientação para resultados e auto-promoção. Apesar de analisarem a gestão de conflitos a nível individual, os estudos mencionados remetem para uma realidade grupal, uma vez que os indivíduos constituintes da amostra foram categorizados de acordo com a cultura em que se inseriam.

No que toca à estratégia de compromisso, a investigação de Birmingham e Michaelsen (1999) afirma que o estágio de desenvolvimento no grupo pode ser relevante para a sua utilização: os resultados demonstram que quanto mais elevado for o nível de maturidade do grupo, menos tenderão os seus elementos a utilizar estratégias de compromisso. Também

processos e resultados), o estilo árbitro (elevado controlo dos resultados e baixo controlo dos processos), o estilo mediador (elevado controlo dos processos e baixo controlo dos resultados) e o estilo motivador (controlo reduzido tanto dos processos como dos resultados). Este modelo não será desenvolvido no contexto do presente trabalho, uma vez que a investigação realizada se centra nas estratégias de gestão utilizadas no grupo, pelos seus membros, e não por uma terceira parte.

Dimas, Lourenço e Miguez (2008) apresentam resultados relevantes neste âmbito, afirmando que à medida que o grupo avança na sua maturidade o recurso a estratégias integrativas aumenta. Os autores referem ainda que, quando o grupo está num nível de desenvolvimento marcado por relações tempestuosas e competitivas (a que corresponde a segunda fase de desenvolvimento grupal, de um total de quatro propostas pelo modelo de desenvolvimento grupal em que ancoraram os seus estudos), se utiliza mais frequentemente o recurso a estratégias de domínio.

Já numa linha de investigação a nível individual, vários estudos revelam que o estilo de gestão de conflitos utilizado também é influenciado por factores disposicionais, nomeadamente pelos traços de personalidade, género e papel organizacional desempenhado pelos indivíduos. Através da tipologia dos *Big Five* de Costa e McCrae (1992), Antonioni (1998) demonstra que a utilização de estratégias integrativas se encontra positivamente associada com traços de extroversão, conscienciosidade, amabilidade e abertura à experiência. Sobre o recurso a estratégias de acomodação, o autor realça a sua associação positiva com traços de amabilidade e neuroticismo. Quanto aos traços de personalidade relacionados com estratégias de domínio, os resultados de Antonioni (1998) salientam a associação positiva com traços de extroversão, contrariamente aos traços de amabilidade e neuroticismo, que estão negativamente associados com a utilização de estratégias competitivas na gestão de conflitos. No que toca ao uso de estratégias de evitamento, segundo o mesmo autor, existem associações positivas com traços de neuroticismo e amabilidade e associações negativas com traços de extroversão, abertura à experiência e conscienciosidade. As revisões da literatura de Wall e Blum (1991) e, também, de Wall e Callister (1995), porém, defendem que não há dados suficientemente consistentes na literatura para afirmar que existe um impacto significativo dos traços de personalidade nos estilos adoptados pelos indivíduos em gestão de conflitos.

Relativamente à variável género, McIntyre (2007) afirma que, de um modo geral, não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no que respeita à utilização de determinado tipo de estilo de gestão de conflitos. Contudo, o autor ressalva uma possível excepção, mencionando que as mulheres privilegiam mais o uso de estratégias de negociação, e menos de confrontação. Por outro lado, Holt (2000) encontrou evidências de que as mulheres preferem utilizar estratégias de acomodação e compromisso, enquanto os homens privilegiam o uso de estratégias competitivas.

Shih e Susanto (2009) salientam também o papel da inteligência emocional, afirmando que esta característica, na medida em que permite aos indivíduos gerir e regular de melhor forma as emoções próprias e dos outros, se associa positivamente com a utilização de estratégias integrativas e de compromisso.

No que concerne ao papel organizacional dos indivíduos, Rahim (1983a) conclui que os gestores utilizam predominantemente o estilo de integração com os seus subordinados, o estilo de acomodação com os seus

chefes e o estilo de compromisso com os seus colegas. Os resultados de Holt (2000) demonstram que os indivíduos utilizam mais estratégias de evitamento com pares do que com subordinados e menos estratégias de compromisso com subordinados do que com superiores.

Wall e Nolan (1986) analisam, entre outras, a relação entre tipos de conflito e estilos de gestão de conflitos ao nível individual, a partir de uma amostra de 375 sujeitos envolvidos numa tarefa de grupo. Os seus resultados demonstram que os conflitos de tarefa tendem a ser resolvidos através de estratégias integrativas e que os conflitos afectivos são mais abordados a partir de estratégias de evitamento.

Contudo, não nos foi possível encontrar estudos mais recentes que relacionassem os tipos de conflito com as estratégias utilizadas, nem que focassem essa relação num nível grupal, o que reforça a pertinência da presente investigação.

1.3. Conflitos, Gestão de Conflitos e Eficácia Grupal

O conceito de eficácia grupal tem vindo a ser alvo de diversas representações e perspectivas no seio da comunidade científica. De acordo com Lourenço, Míguez, Gomes, e Carvalho (2004), é possível identificar quatro abordagens: a abordagem racional, focada nos resultados ou na concretização de objectivos de tarefa, que mede a eficácia do grupo através de parâmetros como a realização de tarefas, a produtividade, o desempenho, a eficiência ou o rendimento; a abordagem de processos internos, que se centra em critérios de carácter mais subjectivo, relacionados com a experiência sócio-afectiva vivida pelos membros do grupo, como a satisfação, a qualidade de vida, ou a intensidade da experiência afectiva; a abordagem sistémica, que salienta a viabilidade do grupo ao longo do tempo e enfatiza critérios como o comprometimento, a perenidade ou a vontade de permanência no grupo por parte dos seus membros; e ainda a abordagem política, focada na satisfação das necessidades dos seus *stakeholders*, nomeadamente no que toca às relações do grupo com o exterior e à satisfação dos seus “clientes” (partes interessadas). Apesar do carácter multidisciplinar deste conceito e da sua natureza multidimensional, independentemente dos critérios utilizados na sua medição, é consensual que a eficácia grupal se refere à comparação entre os resultados alcançados e os resultados previstos ou desejados pelo avaliador (e.g., Chiavenato, 1987; Lourenço & Passos, in press; Ostroff & Schmitt, 1993; Pennings & Goodman, 1978).

A presença de múltiplas dimensões de eficácia, segundo Lourenço (2002), permite que a sua avaliação seja realizada “numa perspectiva intersubjectiva, multifacetada e contingencial, centrada nos valores e representações existentes no sistema onde se insere o grupo” (p. 102). Nesta linha de raciocínio, e considerando que, segundo Jehn (1994), os dois aspectos mais importantes para o funcionamento do grupo são o seu desempenho e a satisfação dos seus membros, estes são precisamente os dois critérios que utilizaremos para medir a eficácia grupal nas suas dimensões

tarefa e socioafectiva, respectivamente.

O desempenho pode definir-se como o produto resultante do trabalho de um indivíduo ou de um grupo, executado de acordo com a sua descrição de funções. Numa linha de produção, por exemplo, o desempenho de um trabalhador é medido em função do número de peças produzidas (Jehn & Bendersky, 2003).

Quanto à satisfação no trabalho, esta está associada ao alinhamento entre expectativas pessoais que os indivíduos têm para o seu trabalho e os resultados obtidos (McKenna, 2010; Wagner & Hollenbeck, 2010) e tem um impacto significativo tanto ao nível da vida individual de cada trabalhador como ao nível da eficácia organizacional (Judge & Klinger, 2007), podendo definir-se como um estado emocional positivo, resultante da avaliação que determinado indivíduo faz do seu trabalho ou das experiências daí advindas (Locke, 1976, p.1300).

De Dreu e Weingart (2003a), na meta-análise que realizaram e a que nos referimos, de forma breve, na secção 1.1, encontraram, como seria de prever, fortes correlações negativas entre situações de conflito afectivo, desempenho grupal e satisfação grupal; contudo, ao contrário do que seria expectável, em situações de conflito de tarefa verificaram igualmente a presença de uma forte correlação negativa entre o tipo de conflito, o desempenho e a satisfação grupais sendo que esta correlação era sempre mais forte quanto mais complexa fosse a tarefa em questão.

Mais recentemente, e como também já aludimos, de Wit, Greer, e Jehn (2012) numa nova meta-análise com o mesmo fim, encontraram, em conformidade com os resultados previamente expostos, relações negativas estáveis entre conflitos do tipo afectivo e eficácia grupal. No entanto, contrastando com as conclusões de De Dreu e Weingart (2003a), de Wit e colaboradores (2012) constataram que, perante determinadas variáveis contingenciais, pode verificar-se uma relação positiva entre o conflito de tarefa e o desempenho grupal, como atestam estudos realizados com equipas de gestão de topo e estudos onde o desempenho foi medido através de critérios específicos a nível financeiro ou de qualidade de decisão, e não em termos globais.

A respeito dos efeitos dos vários tipos de conflito no desempenho e na satisfação, é da maior relevância mencionar os modelos que surgiram no âmbito da perspectiva contingencial, nomeadamente o Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa de De Dreu e Weingart (2003a), o Modelo do Conflito Intragrupal de Jehn (1997a) e o Modelo COM (*Conflict-Outcome Moderated*) de Jehn e Bendersky (2003).

O Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa de De Dreu e Weingart (2003a), como o próprio nome indica, centra-se na análise dos efeitos do conflito de tarefa a nível individual e grupal, sugerindo a existência de três factores moderadores na relação entre este tipo de conflito e os níveis de desempenho grupal e bem-estar individual dos membros do grupo. Estes factores são: o tipo de conflito de tarefa presente na situação, que pode ser de conteúdo ou de processo, conforme se foque no conteúdo

cognitivo/informativo das tarefas a executar ou na forma como as tarefas devem ser realizadas, respectivamente; o grau de incerteza da tarefa, que varia conforme o nível de rotina, complexidade e/ou definição das tarefas a executar; e as abordagens de gestão de conflitos utilizadas, ou seja, os mecanismos comportamentais dos membros do grupo que visem a intensificação, redução ou resolução do conflito. Segundo os autores, no que respeita aos moderadores da relação entre o conflito e o desempenho grupal, a utilização de estratégias integrativas, por oposição ao uso de estratégias de domínio, tem maior probabilidade de minimizar e até reverter os efeitos negativos do conflito de tarefa; já com conflito afectivo, será vantajoso utilizar estratégias de evitamento, em detrimento de integração ou domínio.

O Modelo do Conflito Intragrupal (Jehn, 1997a), que especifica a influência que o conflito tem tanto ao nível das cognições, emoções e atitudes emocionais, como das dinâmicas intragrupais, comporta quatro tipos de variáveis: as variáveis antecedentes, as variáveis *input*, as variáveis moderadoras e as variáveis *output*. As variáveis antecedentes correspondem a duas dimensões da cultura grupal – o ajustamento dos valores grupais e o consenso dos valores grupais – sendo que ambas se relacionam negativamente com o conflito. Assim, o modelo prevê que a partilha de valores entre os membros do grupo (ajustamento de valores grupais) aumenta a harmonia e diminui a probabilidade de divergência relativamente a objectivos, métodos e estratégias, reduzindo, assim, a probabilidade de conflito tanto substantivo como afectivo; e que a congruência de valores entre o grupo e a organização (consenso dos valores grupais) gera percepção de segurança no grupo, diminuindo os níveis de tensão intragrupal e as discrepâncias relativas à forma de execução das tarefas.

Verificando-se conflito, a natureza dos efeitos dessa situação conflitual vai ser influenciada tanto pelo tipo de conflito como pelas contingências do contexto em que ele surge, e as variáveis moderadoras a que está sujeito.

No que toca ao tipo de conflito, de um modo geral, o conflito afectivo revela-se disfuncional para o grupo, traduzindo-se numa diminuição do desempenho e da satisfação grupal. Contudo, embora também se encontre negativamente relacionado com a satisfação, de acordo com o modelo a que estamos a referir-nos, o conflito de tarefa pode ser vantajoso ao nível do desempenho, uma vez que as divergências podem tornar-se mais-valias em termos de inovação, qualidade de decisão e planeamento estratégico.

Quanto à presença de variáveis moderadoras, Jehn (1995; 1997a) enumera três tipos de variáveis no seu modelo: o tipo de tarefas executadas; as normas grupais relacionadas com o conflito e o nível de interdependência das tarefas. Quando as tarefas são complexas, ou seja, quando os processos e métodos utilizados são variáveis e os resultados mais imprevisíveis, o confronto de perspectivas pode fazer surgir diferentes alternativas para os problemas; no entanto, quando as tarefas são rotineiras, os conflitos de tarefa podem tornar-se frustrantes e contraproducentes, na medida em que desperdiçam o tempo e a energia dos trabalhadores. No que diz respeito às

normas grupais, estas aumentam a probabilidade da funcionalidade do conflito quando encorajam a abertura ao confronto e a aceitação da divergência; por outro lado, quando os conflitos são vistos pelo grupo como algo a evitar, os seus efeitos positivos tenderão a dar lugar aos seus efeitos negativos.

Jehn e Bendersky (2003) reformulam este modelo, apresentando uma nova versão designada por Modelo COM (*Conflict-Outcome Moderated*), que agrupa as variáveis em variáveis *input* (conflito cognitivo, afectivo e de processo), variáveis *output* (desempenho/criatividade, satisfação/consenso) e variáveis moderadoras (amplificadoras, supressoras, melhoradoras e exacerbadoras). Esta classificação das variáveis moderadoras é realizada de acordo com a forma como estas afectam o conflito grupal nas várias dimensões de eficácia: as variáveis amplificadoras aumentam o efeito principal do conflito (seja este positivo ou negativo) nos resultados obtidos pela equipa; as variáveis supressoras têm o efeito contrário, reduzindo o efeito principal do conflito na eficácia grupal; as variáveis melhoradoras atenuam os efeitos negativos do conflito e estimulam os seus efeitos positivos; e as variáveis exacerbadoras potenciam os efeitos negativos da situação conflitual.

A utilização de estratégias integrativas de resolução de conflitos, por exemplo, considera-se um amplificador dos efeitos positivos do conflito de tarefa na eficácia grupal, na medida em que a colaboração entre os membros do grupo, perante uma situação deste tipo de conflito, permite encontrar soluções integradoras das várias perspectivas, resultando em ganhos grupais. Contudo, no que diz respeito a situações de conflito afectivo, o recurso a estratégias de integração revela-se um amplificador dos efeitos negativos do conflito na eficácia grupal, uma vez que aumenta o tempo e energia gastos na sua resolução e desvia a atenção do grupo, que deveria estar focada nas tarefas a executar, traduzindo-se portanto num decréscimo da produtividade e do desempenho (Dimas, 2007; Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1998).

Para além das propostas dos modelos anteriores, vários estudos indicam a existência de uma relação entre a utilização diferenciada de estratégias de gestão de conflitos e a eficácia grupal, embora, no seu conjunto, não se revelem consensuais.

Assim, e não apoiando completamente o modelo COM, a utilização de estratégias integrativas (consideradas por aquele modelo como amplificadoras), por exemplo, parece ter um efeito positivo tanto ao nível do desempenho como ao nível da satisfação no grupo (Alper, Tjosvold, & Law, 2000; De Dreu, Dierendonck, & Dijkstra, 2004; Shih & Susanto, 2009). De facto, segundo diversos estudos (e.g., Blake & Mouton, 1978; Bradford, Stringfellow, & Weitz, 2004; Chou & Yeh, 2007; DeChurch & Marks, 2001; Friedman et al., 2000; Gross & Guerrero, 2000; Kuhn & Poole, 2000; Robbins, 2008; Tjosvold & Tsao, 1989; Wall & Nolan, 1986), as estratégias integrativas verificam-se mais construtivas na gestão de conflitos, já que permitem a cada indivíduo expor as suas próprias expectativas, beneficiando ambas as partes, facilitam a construção de relações a longo-prazo e

contribuem de forma positiva para a criatividade, a motivação e o desempenho grupais, o que se reflecte ao nível da satisfação e do envolvimento dos membros da equipa. Contrariamente, o uso de estratégias de domínio tende a ser visto como desaconselhável e ineficaz na gestão de conflitos, com impacto negativo quer na satisfação, quer no desempenho (e.g., Alper, Tjosvold, & Law, 2000; Andrews & Tjosvold, 1983; Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008; Deutsch, 1998; Euwema, Van de Vliert, & Bakker, 2003).

Por outro lado, no que respeita ao compromisso, se Birmingham e Michaelsen (1999), tal como Shih e Susanto (2009), apontam que a utilização de tal estratégia se encontra associada a decréscimos ao nível da produtividade, Chou e Yeh (2007) assinalam as vantagens das estratégias de compromisso, que segundo os autores, se encontram associadas a melhorias no desempenho grupal. O trabalho de Janssen e Van de Vliert (1996) evidencia também os benefícios das estratégias com elevado grau de preocupação pelos interesses da outra parte (acomodação, integração e compromisso), tanto na resolução de situações conflituais como na relação entre os membros.

Tjosvold e Tsao (1989) referem ainda que a promoção de uma visão comum e de um modo cooperativo de interacção entre os colaboradores de uma empresa leva a uma maior valorização tanto da produtividade, como dos seus recursos humanos.

Finalmente, no que se relaciona com a acomodação, a literatura aponta no sentido de que embora possa ter algum impacto a nível afectivo – isto é, na satisfação dos elementos do grupo – não é uma estratégia produtiva ao nível do desempenho grupal (Friedman et al., 2000; Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997; Yukl & Tracey, 1992).

Assim, importa mencionar que a crença de que existe uma *one-best-way* no que respeita à gestão de conflitos não parece receber apoio na literatura da especialidade, facto que tem levado vários investigadores a defender uma perspectiva contingencial, que postula que cada tipo de gestão de conflitos é apropriado em função das circunstâncias que se apresentam, na medida em que cada situação é única e requer uma resposta específica (Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2001; Van de Vliert et al., 1999).

LaFasto e Larson (2001), por exemplo, bem como Schermerhorn, Hunt, e Osborn (1998), embora reconheçam os benefícios da integração num largo espectro de situações, afirmam que nem sempre é necessária a utilização de uma estratégia integrativa – alguns tipos de negociação podem ser meramente distributivos e algumas decisões podem ser demasiado triviais para compensar o tempo e esforço que exige este tipo de estratégia. De acordo com Íslamoğlu, Börü, e Birsal (2008), as estratégias integrativas são apropriadas para lidar com assuntos estratégicos ou complexos, enquanto os restantes estilos se adequam a questões táticas ou quotidianas. Por outro lado, Chung-Yan e Moeller (2010) referem ainda que, embora a utilização moderada de estratégias integrativas e de compromisso se revele benéfica a nível psicossocial, estes tipos de estratégia estão associados a um aumento

dos níveis de tensão e mal-estar dos colaboradores quando o grau de conflito é elevado.

Andrews e Tjosvold (1983) estudaram a influência de várias estratégias na confiança e na eficácia relacional entre os elementos do grupo, em função do grau de intensidade do conflito. Estes autores concluíram que as estratégias de evitamento e compromisso tendem a relacionar-se negativamente ou a não se relacionar com a confiança e a eficácia relacional dos grupos que manifestam níveis reduzidos ou moderados de intensidade de conflito. Contudo, quando utilizadas em grupos com níveis elevados de intensidade de conflito, as mesmas estratégias revelaram correlações positivas com a eficácia relacional.

Numa tentativa de integrar as duas perspectivas precedentes (*one-best-way* e contingencial), Thomas (1992) expõe uma perspectiva temporal, apoiando-se nos horizontes temporais de curto e longo-prazo. Segundo o autor, a abordagem contingencial é adequada em situações de curto-prazo, de “aqui e agora”, enquanto a perspectiva *one-best-way* lida melhor com questões a longo-prazo, relacionadas com a criação de circunstâncias futuras desejáveis.

O Quadro 1, adaptado de Rahim (1992, p. 43) por Dimas (2007), sumariza as situações em que cada estratégia se revela mais ou menos adequada.

Quadro 1. Estilos de gestão de conflitos e situações onde são adequados e inadequados (adaptado de Rahim, 1992, p. 43)

Estilo de gestão de conflitos	Situações onde é adequado	Situações onde não é adequado
Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assuntos complexos. 2. Síntese de ideias é necessária para obter melhores soluções. 3. É necessário o envolvimento das partes para que a implementação seja bem sucedida. 4. Existe disponibilidade de tempo para a resolução do problema. 5. Uma das partes não pode resolver sozinha o problema. 6. São necessários os recursos de ambas as partes para a resolução dos problemas o comuns. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As tarefas e/ou os problemas são simples. 2. É necessária uma decisão rápida. 3. A outra parte não está preocupada com o resultado. 4. A outra parte não tem competências para resolver o problema.
Acomodação	<ol style="list-style-type: none"> 1. O próprio acredita poder estar errado. 2. O assunto é mais importante para a outra parte. 3. Ceder agora pode significar ganhar créditos para situações futuras. 4. O próprio parte de uma posição inferior. 5. Manter o relacionamento é importante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é importante para o próprio. 2. O próprio acredita ter razão. 3. A outra parte está errada ou não actua de forma ética.
Domínio	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é trivial. 2. É necessária uma decisão rápida. 3. É necessário implementar uma acção impopular. 4. É necessário controlar um subordinado assertivo. 5. Uma decisão desfavorável da outra parte pode representar um custo elevado para o próprio. 6. Os subordinados não têm competências técnicas para tomar decisões. 7. O assunto é importante para si. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é complexo. 2. O assunto não é importante para o próprio. 3. Ambas as partes possuem o mesmo poder. 4. Não é necessária uma decisão rápida. 5. Os subordinados possuem elevada competência.
Evitamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é trivial. 2. O efeito disfuncional de confrontar a outra parte é mais preponderante do que os eventuais benefícios da resolução. 3. É necessário tempo para deixar os ânimos arrefecerem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é importante para o próprio. 2. É da responsabilidade do próprio a tomada de decisão. 3. O assunto necessita urgentemente de ser resolvido. 4. O assunto necessita de uma atenção imediata.
Compromisso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os objectivos das partes são mutuamente exclusivos. 2. As partes têm poder idêntico. 3. Não é possível chegar a um consenso. 4. A estratégia integrativa e de domínio não são eficazes. 5. É necessária uma solução temporária para um problema complexo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uma das partes tem maior poder. 2. O problema é complexo e necessita de uma abordagem integrativa.

De *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia* (Dissertação de doutoramento não publicada) [p. 154], por I. D. Dimas, 2007, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

A adequação das várias estratégias à situação conflitual depende também do tipo de conflito em questão e tem influência na eficácia grupal.

No que diz respeito, especificamente, ao conflito afectivo, segundo De Dreu e Van Vianen (2001), a sua gestão deve fazer-se de duas formas complementares. Em primeiro lugar, pode prevenir-se a sua ocorrência através da criação e manutenção de relações de confiança dentro do grupo, o que torna mais improvável a transformação de conflitos de tarefa em conflitos afectivos. Nas situações em que este tipo de conflito ocorre efectivamente, a estratégia de evitamento é considerada a melhor na sua gestão, já que, para além de ser difícil resolver um conflito afectivo com satisfação de ambas as partes, quando os membros da equipa investem o seu tempo e energia na resolução do conflito e não no trabalho a realizar pela equipa, isso resulta numa diminuição da eficácia e do bom funcionamento grupais. Esta posição é corroborada por De Dreu e Beersma (2005), que também referem a estratégia “concordar em discordar” como válida e relevante na gestão de situações de conflito afectivo.

Friedman e colaboradores (2000) salientam também o efeito positivo da acomodação na gestão de conflitos afectivos, na medida em que se assemelha com o agraciamento, uma das táticas de influência social identificadas por Yukl e Tracey (1992) que procura mostrar apreço pelas ideias da outra parte. Contudo, embora seja passível de produzir afecto positivo no seu receptor (o que contribuiria, naturalmente, para a redução de conflitos afectivos entre as partes), este tipo de estratégia não se mostra particularmente produtivo, motivo pelo qual não se espera que tenha um impacto definido em situações de conflito de tarefa (Wayne et al., 1997; Yukl & Tracey, 1992).

Relativamente a este tipo de conflitos (de tarefa), os resultados de Wall e Nolan (1986) demonstram que desta decorre mais satisfação quando são utilizadas estratégias integrativas. Friedman e colaboradores (2000) verificam também que o uso de estratégias de integração se associa a níveis mais reduzidos de conflito de tarefa, enquanto a utilização de estratégias de domínio se encontra relacionada com níveis mais elevados de conflito de tarefa.

II - Objectivos e Hipóteses

Situada no contexto da problemática que abordámos nas secções precedentes e que relaciona tipos de conflito (de tarefa e sócio-afectivo), estratégias de abordagem aos conflitos (integração, domínio, compromisso⁴, acomodação e evitamento) e eficácia grupal (desempenho e satisfação), a investigação que realizámos comporta dois objectivos principais: 1) em primeiro lugar visa analisar se existem diferenças entre os tipos de conflito

⁴ Ainda que tenhamos ancorado a investigação realizada no modelo de Rahim (2001), o qual, como vimos, remete para cinco estratégias de abordagem aos conflitos, em virtude do instrumento que utilizámos (e que apresentaremos na secção 3.2.1) não comportar a medida da estratégia de compromisso (por razões que, igualmente, na mesma secção, explicitaremos), esta não será objecto de análise.

(de tarefa e afectivo) no que respeita à frequência de utilização de cada uma das diferentes estratégias de abordagem aos conflitos; 2) adicionalmente, pretende também averiguar se a frequência de utilização de diferentes estratégias de abordagem dos conflitos perante, por um lado conflitos de tarefa e, por outro, conflitos afectivos, se associa a diferentes níveis de desempenho e de satisfação nos grupos observados.

Considerando a literatura revista e que apresentámos nas secções anteriores, a investigação acerca da utilização diferenciada de estratégias de abordagem face a conflitos de tarefa e afectivos, bem como sobre a associação entre a utilização de cada uma das diferentes estratégias perante diferentes tipos de conflito (de tarefa ou afectivo) e a eficácia grupal, nomeadamente em termos de desempenho e satisfação, é, ainda, escassa e algo contraditória. Deste modo, os resultados da investigação produzida devem ser tomados com precaução e, em nossa opinião, não se revelam suficientemente consistentes para o suporte claro à formulação de hipóteses específicas. Assim, e assumindo que este nosso estudo encerra, de algum modo, características exploratórias, optámos por formular, somente, hipóteses gerais.

Em conformidade com o que acabámos de explicitar, para o 1º objectivo formulamos a seguinte hipótese de investigação:

H₁: Existem diferenças significativas na média de frequência de utilização de uma mesma estratégia de gestão de conflitos (acomodação⁵, evitamento, domínio ou integração), em função do tipo de conflito (de tarefa ou afectivo).

Para o 2º objectivo:

H₂: Perante uma situação de conflito de tarefa, as estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas no grupo (a frequência da sua utilização) constituem preditores estatisticamente significativos do nível de eficácia grupal – dimensão tarefa, medida pelo desempenho grupal.

H₃: Perante uma situação de conflito de tarefa, as estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas no grupo (a frequência da sua utilização) constituem preditores estatisticamente significativos nível de eficácia grupal – dimensão sócio-afectiva, medida pela satisfação grupal.

H₄: Perante uma situação de conflito afectivo, as estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas no grupo (a frequência da sua utilização) constituem preditores estatisticamente significativos do nível de eficácia grupal – dimensão tarefa, medida pelo desempenho grupal.

H₅: Perante uma situação de conflito afectivo, as estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas no grupo (a frequência da sua utilização) constituem preditores estatisticamente significativos do nível de eficácia grupal – dimensão sócio-afectiva, medida pela satisfação grupal.

⁵ Como na secção 3.2.1 explicaremos, em virtude dos estudos de consistência interna terem revelado fragilidade no instrumento de medida das estratégias de abordagem aos conflitos (ROCI-II – Forma Grupal) não foi possível testar a nossa hipótese relativamente à acomodação.

III - Metodologia

3.1. Caracterização da amostra

A constituição da amostra e a recolha dos dados utilizados foram realizadas no âmbito da investigação de doutoramento da Professora Doutora Isabel Dimas (2007)⁶, que é, actualmente, uma das responsáveis pela linha de investigação em que se insere o presente estudo.

A amostra é composta por equipas de trabalho que desempenham tarefas de elevada complexidade em organizações dos sectores industrial e dos serviços. De acordo com a taxonomia de grupos de trabalho organizacionais apresentada por Devine (2002), Dimas (2007) classifica as equipas constituintes da amostra em dois tipos: equipas de concepção, que são formadas com o intuito de desenvolver um novo produto ou serviço e cuja actividade exige elevados níveis de criatividade e inovação; e equipas executivas, que são, normalmente, multifuncionais e têm como principal função coordenar o trabalho de outras equipas ou departamentos.

A amostra de partida era constituída por 89 equipas de trabalho. A cada membro das equipas seleccionadas foi entregue um questionário, perfazendo um total de 405 questionários entregues, dos quais 343 foram devolvidos⁷. Por conterem anomalias no preenchimento, 23 questionários (6.7%) foram eliminados da amostra⁸.

Após estes procedimentos iniciais, a amostra ficou com 321 participantes, pertencentes a 77 equipas⁹, cujo número de membros varia entre um mínimo de 2 e um máximo de 14 ($M = 4.21$; $DP = 2.85$). A caracterização sócio-demográfica da amostra é apresentada no Quadro 2. Como é possível constatar, a maioria dos participantes insere-se numa faixa etária entre os 26 e os 35 anos (64.5%) e possui um elevado nível de escolarização (69.2% têm estudos superiores ao grau de bacharelato ou licenciatura), facto que estará, naturalmente, relacionado com o nível elevado de qualificações requerido pelas funções desempenhadas pelos elementos das equipas analisadas. No que diz respeito à antiguidade na equipa, a classe modal (cerca de 44.5%) corresponde a participantes que estão inseridos na equipa actual há menos de seis meses e 32.1% dos participantes estão na equipa actual por um período entre 6 meses e 1 ano. O nível reduzido de antiguidade na equipa que se verifica na amostra deve-se ao facto de 59 das 77 equipas serem equipas de concepção, cujo tempo de duração é limitado pela concretização do projecto que lhes está subjacente.

⁶ Por esta razão, os quadros relativos à caracterização da amostra, bem como os referentes à análise das qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, são reproduzidos de Dimas (2007).

⁷ A totalidade dos questionários não devolvidos corresponde a equipas em que se optou pelo correio electrónico como forma de obtenção dos dados.

⁸ Destes 23 questionários, 16 continham mais de 10% de itens não respondidos em cada uma das escalas constantes no questionário e 7 foram incorrectamente preenchidos (Bryman & Cramer, 2001; 2004).

⁹ Das 89 equipas que foram chamadas a participar na presente investigação, o número de questionários devolvidos e/ou válidos foi inferior a 50% em 12, pelo que se optou por retirá-las da amostra. Assim, em cada uma das equipas da amostra final, mais de 50% dos membros devolveram questionários válidos, sendo que a percentagem média de questionários válidos por equipa é de 78%.

Quadro 2. Caracterização da amostra de membros das equipas em função da idade, habilitações, antiguidade na empresa e antiguidade na equipa (N = 321)

Características sócio-demográficas	n	%
Idade (anos)		
< 26	32	10
26 – 30	104	32.4
31 – 35	103	32.1
36 – 40	42	13.1
> 40	39	12.1
Não respondeu	1	.3
Habilitações académicas		
9º ano	12	3.7
12º ano	74	23.1
Estudos superiores	222	69.2
Estudos de pós-graduação	12	3.7
Não respondeu	1	.3
Antiguidade na empresa (anos)		
< 1	49	15.3
De 1 até 3	59	18.4
Mais de 3 até 5	60	18.7
Mais de 5 até 7	61	19
Mais de 7 até 10	41	12.8
> 10	49	15.3
Não respondeu	2	.6
Antiguidade na equipa		
< 6 meses	143	44.5
De 6 meses até 1 ano	103	32.1
Mais de 1 ano até 3 anos	46	14.3
Mais de 3 anos até 5 anos	10	3.1
> 5 anos	2	.6
Não respondeu	17	5.3

Relativamente aos líderes das equipas, dos 89 questionários entregues, 80 foram devolvidos e considerados válidos. A caracterização da amostra de líderes pode observar-se no Quadro 3. Importa notar que dos 80 questionários, somente 68 correspondiam às equipas que se mantiveram na amostra sobre a qual incidiu a análise final dos dados da presente investigação.

Quadro 3. Caracterização da amostra de líderes das equipas em função da idade, habilitações, antiguidade na empresa e antiguidade na equipa (N = 80)

Características sócio-demográficas	n	%
Idade (anos)		
< 30	4	5.0
30 – 34	21	26.3
35 – 39	19	23.8
40 – 44	12	15.0
45 – 50	10	12.5
> 50	6	7.5
Não respondeu	8	10.0
Habilitações académicas		
12º ano	14	17.5
Estudos superiores	50	62.5
Estudos de pós-graduação	7	8.8
Não respondeu	9	11.2
Antiguidade na empresa (anos)		
< 4	7	8.8
De 4 até 6	18	22.5
Mais de 6 até 8	13	16.3
Mais de 8 até 15	20	25.0
> 15	16	20.0
Não respondeu	6	7.5
Antiguidade na equipa		
< 6 meses	20	25.0
De 6 meses até 1 ano	26	32.5
Mais de 1 ano até 3 anos	14	17.5
Mais de 3 anos até 5 anos	5	6.3
> 5 anos	2	2.5
Não respondeu	13	16.3

No Anexo A (cf. Figuras A1 e A2) é apresentada a caracterização das equipas relativamente ao seu tipo (de concepção ou executiva), ao número de membros constituintes e ao número de questionários considerados válidos.

3.2. Instrumentos

3.2.1. ROCI-II

Para caracterizar as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelas equipas perante situações de conflito afectivo, por um lado, e face a situações de conflito de tarefa, por outro, utilizou-se uma versão da escala Rahim Organizational Conflict Inventory - II (Rahim, 1983a) adaptada por Dimas (2007). A versão original da ROCI-II é constituída por 28 itens que medem cinco estratégias de gestão de situações conflituais: integração (7 itens), evitamento (6 itens), acomodação (6 itens), domínio (5 itens) e

compromisso (4 itens). No seu preenchimento, solicita-se aos respondentes que indiquem, em escalas de Likert de 5 pontos (*1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente*), a forma como habitualmente reagem quando se encontram perante uma situação de conflito¹⁰, remetendo, assim, para um referente de nível individual – a forma como cada membro da equipa aborda uma situação de conflito na equipa.

Os primeiros trabalhos de adaptação realizados por Dimas (2007) incidiram numa amostra de 382 membros de 64 equipas de produção de organizações portuguesas do sector industrial. Após os procedimentos relativos à tradução e validade de conteúdo, os seus estudos de dimensionalidade e de fiabilidade (consistência interna), assentes, respectivamente, em análise factorial exploratória e na estimação do *alpha* de Cronbach, conduziram a uma versão da ROCI-II composta por 15 itens distribuídos por quatro estratégias/dimensões de abordagem aos conflitos (quatro itens para a dimensão integração, quatro itens para o domínio, três itens para o evitamento e quatro itens para a acomodação). Os itens que avaliavam a estratégia de compromisso apresentaram problemas estatísticos e teóricos, o que impossibilitou a criação de um indicador válido para a medição desse constructo (Dimas, 2007). No seu conjunto, os quatro factores explicavam 61,56% da variância com valores de fiabilidade satisfatórios relativamente a três dimensões – integração (.85), domínio (.72) e evitamento (.69) – sendo que no caso da acomodação, se obteve um valor menos satisfatório (.66), ainda que acima do limite utilizado como referência por Nunnally (1978)¹¹.

A adaptação da versão da escala cujos dados são utilizados na presente investigação – ROCI-II, Forma Grupal (cf. Anexo B) – partiu da versão anterior, de 15 itens, tendo, no entanto, sofrido alterações relevantes. Assim, tendo Dimas (2007) considerado que o nível grupal seria o nível mais adequado de análise, uma vez que as respostas seriam, de qualquer forma, agrupadas nesse mesmo nível, as instruções e a formulação dos itens foram modificados, solicitando-se a cada um dos respondentes (membros das equipas da amostra) que indicassem o modo como os membros da sua equipa reagem, habitualmente, quando se encontravam perante situações conflituais. A informação recolhida passou assim a situar-se, de forma clara, no nível grupal (o referente era o grupo no seu todo e já não cada membro). Adicionalmente, foi introduzida uma escala de *ranking*, solicitando-se aos respondentes que indicassem, por ordem decrescente de frequência de utilização, dos 15 itens constituintes da escala total, os 5 que melhor traduziam a forma como os membros da sua equipa reagem, habitualmente, quando se encontravam perante situações de tensão causadas por questões afectivas (diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida) – isto é, conflitos sócio-afectivos – e os 5 que melhor traduziam a

¹⁰ O ROCI-II contém três formas separadas – A, B e C – que se referem, respectivamente, a situações conflituais com o chefe, com o subordinado ou com o par. Dimas (2007) adaptou a forma C, solicitando aos participantes que indicassem de que forma reagem perante situações de conflito vividas com os outros membros do grupo.

¹¹ Nunnally (1978) considera um valor de *alpha* de Cronbach superior a .90, excelente; entre .80 e .90, bom; entre .70 e .80, razoável; entre .60 e .70, fraco; e menor que .60, inaceitável.

forma como os membros da sua equipa reagiam, habitualmente, quando se encontravam perante situações de conflito de tarefa (causadas por diferenças relativas à distribuição do trabalho, aos objectivos de equipa e à forma como o trabalho deve ser executado)¹².

Para além destas importantes alterações na escala, os trabalhos de adaptação realizados por Dimas (2007), nomeadamente ao nível da dimensionalidade, conduziram a que a ROCI-II – Forma Grupal ficasse composta por 13 itens distribuídos por quatro factores responsáveis por 67.7% da variabilidade total (quatro itens referentes à estratégia de integração, quatro itens avaliando a estratégia de domínio, três itens relativos ao evitamento e dois itens para a acomodação). Dois itens correspondentes à medição da estratégia de acomodação apresentavam pesos factoriais muito próximos dos factores 3 e 4, e em nenhum saturavam acima de .50, pelo que foram retirados da escala (Dimas, 2007).

Dada a pertinência da informação relativa às análises a que acabámos de nos referir, por se tratar dos dados relativos à amostra que também foi utilizada no presente trabalho, apresentamos no Quadro 4 a estrutura factorial emergente (o que também faremos, em seguida, para o estudo de consistência interna da escala).

¹² Importa notar que não obstante ter sido pedida a hierarquização de 5 dos 15 itens, na presente investigação consideraram-se somente as respostas relativas aos itens colocados nas três primeiras posições pelos participantes, por serem os que dão indicações mais fortes no que diz respeito à escolha das estratégias utilizadas no grupo.

Quadro 4. ROCI-II – Forma Grupal: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)

Item	S				h^2
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
2. Procuram encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.	.864	-.156	-.031	.046	.774
1. Procuram integrar as ideias em confronto, com o objectivo de chegarem a uma decisão em conjunto.	.857	-.109	-.083	.046	.755
15. Procuram que, em conjunto, se chegue a uma compreensão adequada da situação/problema.	.839	-.330	-.019	.052	.817
10. Procuram que os assuntos sejam abordados com frontalidade e de forma construtiva para que todos os envolvidos saiam “a ganhar”.	.813	-.237	-.041	.161	.745
4. Recorrem ao estatuto que possuem para tentar obter resultados que lhes sejam favoráveis.	-.222	.857	.045	-.001	.785
3. Utilizam a influência pessoal para conseguir que as ideias defendidas sejam aceites.	-.052	.843	-.025	.121	.729
12. Utilizam o poder individual para ganhar face aos outros.	-.274	.795	.160	.012	.732
8. Utilizam as competências pessoais para “sair por cima”.	-.237	.747	.179	.029	.646
14. Procuram evitar interacções desagradáveis.	.233	.031	.830	-.061	.747
7. Evitam o confronto directo.	-.201	.036	.709	.137	.563
13. Procuram não expressar as divergências existentes para evitar situações difíceis de contornar.	-.174	.235	.705	.238	.639
9. Seguem as sugestões dos outros membros envolvidos, mesmo que contrariem a sua posição.	-.007	.136	.182	.807	.703
11. Procuram corresponder às expectativas dos outros, mesmo que possam não concordar com eles.	.239	-.022	.048	.802	.704

A consistência interna da forma grupal da ROCI-II foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão correspondente. Observando o Quadro 5, é possível verificar que os factores de integração e domínio apresentam bons níveis de consistência interna, já que os valores de *alpha* se encontram bastante acima do valor de referência de .70 (Nunnally, 1978) e que todos os itens se correlacionam de forma elevada com o factor que lhes está subjacente, à excepção dos itens 3 e 8, cuja correlação com o factor respectivo é moderada. A dimensão evitamento embora revelando um nível de consistência interna menos satisfatório (.65) – ainda que aceitável de

acordo com Nunnally (1978) – revelou correlações item-dimensão moderadas¹³. No que diz respeito à dimensão acomodação, porém, esta não só apresenta um nível de consistência interna inaceitável (.55) como também é possível verificar uma correlação baixa entre os itens e a dimensão, motivos que nos levam, à semelhança de Dimas (2007), a não utilizar esta dimensão/variável nas análises que realizámos e que apresentaremos na secção IV.

Quadro 5. ROCI-II – Forma Grupal: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Integração			.90
	<i>Itens</i>		
	1	.763	.876
	2	.777	.871
	10	.759	.879
	15	.815	.858
Domínio			.86
	<i>Itens</i>		
	3	.666	.840
	4	.767	.798
	8	.666	.841
	12	.741	.812
Evitamento			.65
	<i>Itens</i>		
	7	.423	.599
	13	.495	.501
	14	.454	.545
Acomodação			.55
	<i>Itens</i>		
	9	.384	-
	11	.384	-

3.2.2. ESAG

A satisfação grupal foi avaliada através da Escala de Satisfação Grupal (ESAG), desenvolvida por Dimas (2007) [cf. Anexo C]. A amostra utilizada na construção e validação da escala corresponde à que utilizámos na nossa investigação. A ESAG comporta sete itens, apresentados sob a forma de uma escala de Likert com 7 opções de resposta (1 – *totalmente insatisfeito*; 2 – *bastante insatisfeito*; 3 – *moderadamente insatisfeito*; 4 – *nem satisfeito nem insatisfeito*; 5 – *moderadamente satisfeito*; 6 – *bastante satisfeito*; 7 – *totalmente satisfeito*) e pretende medir aspectos como a satisfação com as relações existentes entre os membros da equipa de

¹³ Bryman e Cramer (2001) sugerem os critérios propostos por Cohen e Holliday (1982) para a avaliação dos coeficientes de correlação, segundo os quais se considera muito baixa uma correlação inferior a .19, baixa entre .20 e .39, entre .40 e .69 moderada, elevada entre .70 e .89 e muito elevada uma correlação acima de .90.

trabalho, a forma de trabalhar da equipa e o papel desempenhado por cada elemento (Dimas, 2007).

De acordo com a autora, a construção desta escala teve em consideração as escalas desenvolvidas por outros investigadores, nomeadamente Gladstein (1984) e, também, Passos e Caetano (2005).

Para avaliar a validade de conteúdo da escala, submeteu-se a primeira versão a um painel de investigadores, constituído por especialistas na área dos grupos e das equipas de trabalho. Esse grupo de investigadores realizou uma apreciação crítica sobre a clareza terminológica dos itens e o seu grau de adequação e representatividade face ao constructo que pretendiam medir, tendo concluído que os itens eram claros e adequados ao objectivo. Posteriormente, para avaliar a acessibilidade e a compreensão dos itens junto da população à qual se destinavam, aplicou-se a escala a 10 sujeitos membros de uma equipa de trabalho pertencente a uma organização do sector dos serviços, juntamente com uma reflexão verbal, na qual estes sujeitos manifestaram ter compreendido adequadamente todos os itens, motivo pelo qual não se procedeu à alteração dos mesmos (Dimas, 2007).

Relativamente à validade de constructo, a dimensionalidade da escala foi avaliada através da realização de uma análise factorial exploratória. Numa fase precedente aos estudos factoriais, foram analisadas algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo, máximo e frequências por opção de resposta) com o intuito de avaliar a tendência das respostas dadas pelos sujeitos, tendo-se verificado que as respostas se repartiam pelas sete opções, o que sugere uma variabilidade das respostas e um grau aceitável de poder discriminativo dos itens. A análise da consistência interna foi realizada através da estimação do *alpha* de Cronbach (.91) e pela análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão retida (Dimas, 2007). A escala possui uma boa consistência interna, uma vez que o valor de *alpha* se situa bastante acima do valor de referência (.70) de Nunnally (1978) e que todos os itens – à excepção dos itens 4 e 6 que apresentam uma correlação moderada – se correlacionam fortemente com a dimensão retida (cf. Quadro 6).

Quadro 6. ESAG: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
			.910
	<i>Itens</i>		
	1	.755	.894
	2	.835	.885
	3	.794	.890
	4	.622	.908
	5	.706	.900
	6	.673	.903
	7	.737	.896

3.2.3. EADG – Forma II

Com o intuito de avaliar o desempenho das equipas de trabalho, foi

utilizada a Escala de Avaliação do Desenvolvimento Grupal – Forma II (EADG – Forma II) [cf. Anexo D], desenvolvida por Dimas (2007)¹⁴. A sua aplicação foi feita somente aos líderes de cada equipa, na medida em que, considerando o grau de proximidade e conhecimento que detêm relativamente aos pontos fortes e às oportunidades de melhoria da equipa, são os líderes que constituem, segundo a autora, a entidade mais legítima para avaliar o desempenho da mesma. Acresce que, tendo em conta que a eficácia da equipa é, geralmente, avaliada em função dos padrões de exigência de quem recebe e revê esse *output*, é o líder quem, normalmente, procede a essa revisão, pelo menos numa fase inicial (Dimas, 2007).

A escala é constituída por 10 itens com 10 opções de resposta (em que 1 = *mau* e 10 = *excelente*), itens esses que se encontram ligados a aspectos como o desempenho da equipa de trabalho, a quantidade e qualidade do trabalho produzido, a introdução e implementação de novos conhecimentos e de soluções para os problemas que vão ocorrendo e a capacidade de reagir face a acontecimentos imprevistos. A construção desta escala tomou em consideração o tipo de funções desempenhadas pela equipa, nomeadamente no que diz respeito à complexidade e incerteza das tarefas a realizar, à autonomia e ao nível de responsabilidade atribuído, e ao grau de previsibilidade dos resultados. Com o objectivo de adaptar o instrumento às características das equipas em análise e à realidade organizacional, Dimas (2007) recolheu informação junto do departamento de recursos humanos de duas organizações e consultou alguns instrumentos de avaliação de desempenho relativos a funções de elevado grau de complexidade. De acordo com a autora, o desenvolvimento desta escala teve como referências as escalas construídas por De Dreu e Van Vianen (2001) e por Lovelace, Shapiro e Weingart (2001), bem como a primeira forma da EADG (igualmente de sua autoria), cujo desenvolvimento visava a sua aplicação a uma amostra constituída por equipas de produção e cujas tarefas laborais se caracterizavam pelo seu carácter rotineiro. A EADG – Forma II, por contraste, e como já referimos, está vocacionada para a aplicação a equipas cujas tarefas exijam um maior grau de complexidade.

Para avaliar a validade de conteúdo do instrumento, e à semelhança do procedimento efectuado, com o mesmo fim, na construção da ESAG, a primeira versão da EADG – Forma II foi submetida ao mesmo painel de investigadores, para que estes pudessem apreciar criticamente o grau de representatividade e adequação dos itens ao constructo subjacente. De seguida, a escala foi administrada a 7 líderes de equipas de trabalho de uma organização, com o intuito de obter *feedback* relativamente ao nível de adequação dos itens à realidade organizacional. De uma forma geral, tanto o painel de investigadores como os líderes questionados consideraram a escala apropriada, pelo que não foram realizadas quaisquer alterações no instrumento (Dimas, 2007).

Na avaliação da validade de constructo da escala, a autora, após verificar, através do cálculo de algumas medidas descritivas por item (média,

¹⁴ Importa notar que, à semelhança dos restantes instrumentos, a amostra utilizada na construção e validação da EADG – Forma II corresponde à que utilizámos na nossa investigação.

desvio-padrão, mínimo e máximo e frequências por opção de resposta), a existência de variabilidade das respostas e um razoável poder discriminativos dos itens, recorrendo à análise factorial chegou a uma estrutura bidimensional (cf. Quadro 7). O primeiro factor – que designou por *Inovação* – integra seis itens e explica 38.1% da variância; o segundo – que designou por *Eficiência* – integra quatro itens e explica 30.3% da variância.

Quadro 7. EADG – Forma II: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)

Item	S		h^2
	Factor 1	Factor 2	
6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.	.851	.136	.743
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.	.816	.090	.673
7. Capacidade de implementar novas ideias.	.781	.338	.725
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.	.727	.283	.608
10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevistos.	.710	.265	.574
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.	.626	.516	.658
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.	.063	.826	.686
4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.	.406	.813	.826
5. Quantidade do trabalho produzido.	.168	.781	.638
3. Qualidade do trabalho produzido.	.436	.720	.708

O cálculo do *alpha* de Cronbach permitiu constatar que os factores retidos apresentam bons níveis de consistência interna, já que – como é possível observar no Quadro 8 – os valores de *alpha* se situam bastante acima do valor de referência de .70 de Nunnally (1978) e que as correlações entre os itens e dimensões respectivas são elevadas, no caso de três dos itens, e moderadas no que diz respeito aos restantes.

Quadro 8. EADG – Forma II: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensões	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Dimensão 1			.880
	<i>Itens</i>		
	1	.677	.862
	2	.681	.865
	6	.753	.847
	7	.775	.846
	9	.680	.862
	10	.649	.871
Dimensão 2			.840
	<i>Itens</i>		
	3	.691	.801
	4	.809	.742
	5	.628	.816
	8	.650	.831

3.3. Procedimentos de recolha de dados

No processo de recolha de dados para a presente investigação, foram contactadas 187 empresas, 109 do sector dos serviços (52% destas pertenciam ao ramo das tecnologias da informação) e 78 do sector industrial.

O primeiro contacto com as empresas foi estabelecido através do envio de uma carta de apresentação (cf. Anexo E) onde se explicitavam, de forma breve, os objectivos da investigação a desenvolver, os termos da colaboração pretendida e o retorno que poderiam obter com a sua participação no estudo. Cerca de duas semanas após o envio desta carta, todas as empresas eram contactadas por via telefónica, a fim de apurar a sua disponibilidade para tomar parte na investigação, e quando a empresa se mostrava interessada em colaborar, era-lhe, então, enviado o projecto de investigação (cf. Anexo F), onde se expunham, de forma mais aprofundada, os objectivos do estudo e os contornos da participação solicitada.

Em cada empresa que aceitou tomar parte na investigação, a selecção das equipas a inquirir foi realizada juntamente com um ou mais elementos da Direcção e teve como base os seguintes critérios: a) que os elementos fossem percebidos como equipa e reconhecidos como tal pela envolvente e b) interagissem regularmente, de forma interdependente, tendo em vista o c) desenvolvimento de tarefas complexas, não estandardizadas, cujos resultados apresentassem um reduzido nível de previsibilidade. Em média, participaram 6 equipas de cada empresa.

A recolha dos dados foi realizada, nas 14 organizações participantes, entre Dezembro de 2005 e Abril de 2006.

A ROCI-II e a ESAG, que medem, respectivamente, as estratégias de gestão de conflitos e a satisfação com a equipa de trabalho, foram respondidas pelos membros das equipas, enquanto o preenchimento da EADG – Forma II, que quantifica o nível de desempenho grupal, foi solicitado aos líderes das mesmas.

Em função da disponibilidade da empresa e das características das equipas participantes, foram adoptadas duas estratégias de recolha de informação: a aplicação presencial dos questionários e a resposta via correio electrónico.

A abordagem presencial de recolha de dados concretizou-se através da aplicação dos questionários nas instalações da empresa, numa sala determinada para o efeito, durante o horário de trabalho. Num dia previamente agendado com a Direcção, os participantes deslocavam-se à sala definida, em grupos determinados anteriormente ou de forma aleatória, em função da disponibilidade individual. Nesse momento, era-lhes entregue o questionário e transmitidas, verbalmente, todas as informações susceptíveis de assegurar a fiabilidade dos resultados (objectivos e natureza do estudo, confidencialidade das respostas, referência ao facto de estas serem tratadas ao nível grupal, apelo à sinceridade, instruções relativas ao preenchimento correcto dos questionários e agradecimentos). Muito embora se tenha privilegiado esta estratégia de recolha de dados, não foi possível aplicar presencialmente os questionários em algumas empresas, devido a questões ligadas ao funcionamento organizacional e/ou à própria estrutura e

especificidade das funções desempenhadas por algumas das equipas. Assim, foi definida, conforme já referimos, como estratégia alternativa, a obtenção de respostas através de correio electrónico. Nesta situação, as empresas enviavam uma comunicação interna a cada um dos participantes, indicando a colaboração da empresa com a Universidade de Coimbra num estudo sobre conflitos grupais, a forma como se iria processar a colaboração (o questionário seria enviado por *e-mail* e as respostas deveriam ser enviadas mediante determinado prazo) e o carácter confidencial dos dados, apelando à participação de todos no processo. Entre três a cinco dias após esta comunicação interna, era enviado a todos os participantes um *e-mail* com os objectivos do estudo, sublinhando a confidencialidade dos dados, o prazo de resposta e a total disponibilidade do investigador para a prestação de qualquer esclarecimento (era fornecido o *e-mail* e o contacto telefónico), e, em anexo, o questionário. Na véspera do término do prazo (que era, geralmente, de oito dias), era enviado um *e-mail* a todos os participantes, notificando-os da aproximação do final do prazo e salientando a importância da sua participação.

Das 14 organizações participantes, 8 optaram pela estratégia presencial (57 equipas), enquanto 6 preferiram a recolha de dados através de correio electrónico (32 equipas).

IV - Resultados

4.1. Considerações e procedimentos prévios

Uma vez que os dados, relativos à satisfação grupal, foram recolhidos ao nível individual e centrando-se a presente investigação num nível de análise grupal, recorreu-se ao cálculo do índice AD (*Average Deviation Index*) para justificar a agregação das respostas (Burke, Finkelstein, & Dusing, 1999; Burke & Dunlap, 2002). Tendo em conta a métrica da ESAG, com sete opções de resposta, para agregar ao nível grupal, com confiança, as respostas dadas, utilizou-se o critério de $AD_M \leq 1.17$. Ao analisar o Quadro 9, é possível verificar que para a ESAG, os valores situaram-se entre 0 (e.g., equipa 12) e 1.2 (equipa 48), sendo a média de 0.53 e o desvio-padrão de 0.30. Posto isto, e considerando que os valores médios do AD_M para cada dimensão se situam abaixo do ponto de corte, à semelhança de autores como Gamero, González-Romá, e Peiró (2008) optámos por manter todas as equipas da nossa amostra.

Quadro 9. ESAG: Estatísticas descritivas do Índice de Concordância AD_M

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
ESAG	0	1.20	0.53	0.45

A identificação da frequência de utilização, em cada equipa, das diferentes estratégias de abordagem aos conflitos foi realizada a partir da escala de *ranking* incluída na ROCI-II. Com o intuito de proporcionar uma leitura conjunta tanto da frequência como da posição das escolhas, foi criado um indicador compósito, que pondera a frequência e a posição das escolhas de cada um dos tipos de estratégia, dentro da equipa. Assim, a um item,

colocado na primeira posição, foi atribuído um peso de 3 (a estratégia a que o mesmo se referia era contabilizada três vezes), a um item colocado na segunda posição, foi atribuído um peso de 2, e a um item colocado na terceira posição, foi atribuído um peso de 1. Este procedimento permitiu identificar, por equipa, a proporção da frequência de utilização de cada uma das estratégias de abordagem aos conflitos.

Importa explicitar que sempre que se verificava a ausência de indicação de pelo menos um item em qualquer das três primeiras posições da escala de *ranking*, relativamente aos conflitos de tarefa, por um lado, e aos conflitos sócio-afectivos, por outro, os sujeitos eram excluídos da equipa em análise, relativamente ao tipo de conflito em que os dados omissos ocorriam. Em qualquer caso, assumiu-se que, para que uma equipa se mantivesse na nossa amostra, era necessário que após o procedimento acima referido a equipa ficasse com mais de 50% dos seus elementos; nos casos em que tal não aconteceu, isto é, quando as equipas, com a exclusão desse elemento, ficaram com 50% ou menos dos seus elementos, procedeu-se à exclusão das mesmas.

Nas equipas 24, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 39, 54, 56, 74 e 75 ocorreram *missings* (quer no que respeita ao conflito de tarefa, quer no que se refere ao conflito sócio-afectivo) que não conduziram a que as equipas ficassem com 50% ou menos dos seus elementos, pelo que as referidas equipas se mantiveram na amostra em estudo. Nas equipas 12, 30, 36 e 43 os *missings* diminuíram o número de elementos da equipa para 50% ou menos, facto que justificou a sua exclusão da nossa análise. Nas equipas 23, 32 e 41, verificámos *missings* apenas na resposta relativa às estratégias utilizadas em situação de conflito de tarefa, tendo sido os sujeitos em causa excluídos somente na análise referente a esse tipo de conflito. Como, no caso da equipa 32, a ocorrência de *missings* conduziu a que relativamente aos conflitos de tarefa, o número de elementos da equipa, caísse para 50%, a equipa foi excluída das análises realizadas no âmbito do conflito de tarefa. Nas equipas 31, 63, 73 e 76, verificámos *missings* apenas na resposta relativa às estratégias utilizadas em situação de conflito afectivo, tendo sido os sujeitos em causa excluídos somente na análise referente a esse tipo de conflito, não tendo sido necessário excluir qualquer destas equipas.

Os resultados da presente investigação, que exporemos de seguida, serão apresentados em dois pontos, em função dos dois objectivos centrais em torno dos quais focámos a nossa análise: 1) averiguar a existência de diferenças entre os tipos de conflito (de tarefa e afectivo) no que respeita à frequência de utilização de cada uma das diferentes estratégias de abordagem aos conflitos; e 2) verificar se a utilização de diferentes estratégias de abordagem dos conflitos perante, por um lado conflitos de tarefa e, por outro, conflitos afectivos, se associa a diferentes níveis de desempenho e de satisfação nos grupos observados. Deste modo, os resultados referentes ao teste da primeira hipótese, que se prende com a concretização do primeiro objectivo, serão expostos ao longo do ponto 4.2.1, e os resultados relativos às quatro restantes hipóteses, que dizem respeito ao segundo objectivo mencionado, serão apresentados no ponto 4.2.2.

4.2.1. Tipos de conflito e estratégias de abordagem aos conflitos

O teste à primeira hipótese foi realizado com recurso ao teste-t de Student para amostras emparelhadas, que comparou as médias dos valores registados, perante os dois diferentes tipos de conflito, relativos à frequência com que cada estratégia foi utilizada. Optámos pela utilização desta técnica estatística na medida em que era nosso objectivo proceder à comparação entre duas medidas semelhantes respondidas pelos mesmos elementos das mesmas equipas.

Ao verificar os pressupostos de normalidade para a aplicação do teste-t para amostras emparelhadas, concluímos que não se poderia assumir a normalidade para algumas variáveis. Contudo, o teste-t é um teste razoavelmente robusto a violações não severas do pressuposto de normalidade, como as verificadas para os dados analisados (Welkowitz, Cohen, & Lea, 2012), pelo que as mesmas não constituíam impeditivo à aplicação da técnica estatística.

Deste modo, foram analisados três pares de médias: a média da frequência de utilização de estratégias integrativas perante conflitos de tarefa (CT_I) e a média da frequência de utilização de estratégias integrativas perante conflitos afectivos (CA_I); a média da frequência de utilização de estratégias de domínio perante conflitos de tarefa (CT_D) e a média da frequência de utilização de estratégias de domínio perante conflitos afectivos (CA_D); e a média da frequência de utilização de estratégias de evitamento perante conflitos de tarefa (CT_E) e a média da frequência de utilização de estratégias de evitamento perante conflitos afectivos (CA_E). No Quadro 10, é possível observar os valores do teste-t para cada um dos pares. A partir do mesmo, é possível constatar, desde logo, que a estratégia mais utilizada perante ambos os tipos de conflito é a integração, seguida do evitamento. Das estratégias analisadas, o domínio é a menos utilizada quer em situação de conflito de tarefa, quer em situação de conflito afectivo. Verificamos, também, que enquanto não se verificou a ocorrência de uma frequência de utilização diferenciada das estratégias de domínio perante os dois diferentes tipos de conflito, o mesmo não ocorre com as estratégias de integração e de evitamento. Com efeito, as equipas utilizam significativamente mais estratégias integrativas em situações de conflito de tarefa ($t_{(72)} = -2.25, p = .028$) e mais estratégias de evitamento em situações de conflito afectivo ($t_{(72)} = 4.31, p < .001$).

Quadro 10. Comparação dos pares de médias CT_I - CA_I, CT_D - CA_D e CT_E - CA_E

	<i>n</i>		<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Par 1	73	CA_I	51.15	27.03	-2,25	.028
	73	CT_I	58.77	26.75		
Par 2	73	CA_D	13.66	17.27	0.14	.892
	73	CT_D	13.40	17.45		
Par 3	73	CA_E	25.93	20.33	4.31	.000
	73	CT_E	14.23	15.63		

Assim, constatamos que foi encontrado suporte empírico para a

Hipótese 1 do nosso estudo, uma vez que, no que diz respeito às estratégias de integração e evitamento, existe uma utilização diferenciada das mesmas em função do tipo de conflito emergente (de tarefa ou sócio-afectivo).

4.2.2. Estratégias de abordagem aos conflitos e eficácia grupal, perante diferentes tipos de conflito

Para o teste às Hipóteses 2, 3, 4 e 5 da presente investigação analisámos, em primeiro lugar, as correlações existentes entre as diferentes variáveis em estudo (cf. Quadro 11) tendo em vista verificar se a frequência de utilização das estratégias de integração, domínio e evitamento para tipos de conflito afectivo, por um lado, e das estratégias de integração, domínio e evitamento para tipos de conflito de tarefa, por outro, se relacionavam de forma significativa com o desempenho (ao nível da inovação e da eficiência) e com a satisfação. Este procedimento, além de, desde logo, facultar informação pertinente acerca das relações em estudo, tinha como objectivo identificar as variáveis a incluir nas análises de regressão em que assentaria o teste das referidas hipóteses.

Quadro 11. Intercorrelações, médias e desvios-padrão das estratégias de gestão de conflitos em função do tipo de conflito e da eficácia grupal (N = 73)

Dimensões	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. CA_I	51.15	27.03	--								
2. CA_D	13.66	17.27	-.538**	--							
3. CA_E	25.93	20.33	-.658**	-.178	--						
4. CT_I	58.77	26.75	.418**	-.351**	-.115	--					
5. CT_D	13.40	17.45	-.308**	.548**	-.087	-.670**	--				
6. CT_E	14.23	15.63	-.164	-.012	.189	-.518**	.044	--			
7. Inovação	6.85	1.13	-.059	.128	.024	.034	-.081	.007	--		
<i>n</i> = 68											
8. Eficiência	7.24	1.32	-.107	.099	.020	.015	-.094	.042	.574**	--	
<i>n</i> = 68											
9. Satisfação	5.28	0.70	.384**	-.370**	-.074	.540**	-.462**	-.158	.046	-.021	--

Nota. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Como é possível verificar pela análise do Quadro 11, e tendo em conta as hipóteses formuladas, com a variável satisfação foram encontradas correlações significativas com a integração e o domínio, quer no que respeita ao conflito sócio-afectivo quer no que se refere ao conflito de tarefa; por seu lado, com a variável desempenho não foram encontradas quaisquer correlações significativas. Assim, para prosseguimento das análises, isto é, para aplicação da análise de regressão múltipla, tendo em vista o teste das hipóteses formuladas, somente se considerou como variável critério a satisfação e, como suas preditoras, na situação de conflito afectivo as variáveis CA_I ($r = .384$, $p = .001$) e CA_D ($r = -.370$, $p = .001$), e na situação de conflito de tarefa, as variáveis CT_I ($r = .540$, $p < .001$) e CT_D ($r = -.462$, $p < .001$).

Tendo em conta os resultados a que acabámos de nos referir, é possível, desde já, concluir que não existe, na nossa análise, suporte

empírico para as Hipóteses 2 e 4, uma vez que não se verificou qualquer associação significativa entre as estratégias de abordagem aos conflitos e qualquer uma das dimensões do desempenho.

Para testar as Hipóteses 3 e 5 foram, então, conduzidas duas análises de regressão múltipla, tomando a satisfação como variável critério e as estratégias de integração e de domínio como variáveis preditoras.

No Quadro 12 é possível observar os resultados relativos ao modelo de regressão que inclui as variáveis CT_I e CT_D como preditoras da satisfação, em situação de conflitos de tarefa, indicando que estas variáveis em conjunto, explicam 31% da variância da satisfação grupal ($R^2 = .310$; $F_{(2,72)} = 15.735$, $p < .001$). A nossa análise, no que diz respeito à variável CT_I, revela que esta variável constitui um preditor (positivo) significativo ($\beta = .418$, $p = .003$) na satisfação da equipa. Já relativamente à variável CT_D, podemos verificar que a mesma não prediz, de forma estatisticamente significativa, ($\beta = -.182$, $p = .177$) a satisfação grupal. Assim, podemos concluir que a Hipótese 3 obtém suporte empírico parcial no nosso estudo, uma vez que, apesar de a utilização de estratégias de domínio não se revelar preditora da satisfação grupal, a nossa análise revelou que a utilização de estratégias integrativas prediz positivamente a satisfação grupal.

A análise do Quadro 12 permite, também, observar os resultados relativos ao modelo de regressão que inclui as variáveis CA_I e CA_D como preditoras da satisfação, nas situações de conflito afectivo, revelando um efeito de 18,5% destas preditoras sobre a variável critério ($R^2 = .185$; $F_{(2,72)} = 7.946$, $p = .001$). A nossa análise, no que diz respeito ao efeito da variável CA_I, revela que esta variável é um preditor (positivo) significativo ($\beta = .26$, $p = .047$) da satisfação da equipa. Já relativamente à variável CA_D, podemos verificar que esta não se mostrou um preditor da satisfação grupal, ainda que os resultados se aproximem da significância estatística ($\beta = -.231$, $p = .076$). Assim, podemos concluir que a Hipótese 5 é parcialmente suportada no nosso estudo, uma vez que a utilização de estratégias de integração, segundo a nossa análise, prediz significativa e positivamente a satisfação grupal em situação de conflito afectivo.

Quadro 12. Resultados das análises de regressão linear múltipla com das estratégias de gestão de conflitos em função do tipo de conflito a predizer a satisfação grupal (N = 73)

Variáveis	B	EPB	β	R ²
Equação de Regressão 1 (Conflito de tarefa)				.310***
CT_I	.011	.004	.418**	
CT_D	-.007	.005	-.182	
Equação de Regressão 2 (Conflito afectivo)				.185**
CA_I	.007	.003	.260*	
CA_D	-.009	.005	-.231	

Nota. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

V - Discussão

No que diz respeito à frequência de utilização de estratégias de abordagem aos conflitos, os resultados obtidos no presente estudo postulam que as estratégias mais utilizadas são as de integração, seguidas das de evitamento e, por último, as de domínio.

Estes resultados vêm apoiar, por exemplo, as conclusões de DeChurch e Marks (2001), tal como Dimas (2007), para quem as estratégias integrativas são as mais utilizadas e as estratégias competitivas são as menos utilizadas. Apesar de suportarem parcialmente os resultados de Farmer e Roth (1998) e de Rahim e Buntzman (1989), que também apontam para uma maior utilização de estratégias de integração, os resultados a que chegámos no presente estudo vão em sentido oposto no que diz respeito à utilização de estratégias de evitamento, já que os mesmos indicam que esta é a estratégia menos utilizada. Esta divergência de resultados pode estar relacionada com diferenças ao nível do tamanho amostral – a amostra de Farmer e Roth (1998), por exemplo, continha apenas 19 grupos. Também as conclusões de Vokić e Sontor (2009) não são apoiadas no presente estudo, na medida em que os autores consideram que as estratégias de domínio (juntamente com as de compromisso) são as mais utilizadas. Contudo, esta discrepância também pode estar associada a diferenças substanciais ao nível do tamanho da amostra (a amostra do estudo supracitado abrangia somente 22 equipas), havendo ainda a possibilidade de se relacionar com diferenças culturais, visto que os participantes deste estudo eram, todos eles, de nacionalidade croata.

Os nossos resultados vêm, também, apoiar parcialmente, a um nível de análise grupal, os resultados obtidos pela investigação de Wall e Nolan (1986) ao nível individual, que sugerem que os conflitos de tarefa tendem a ser resolvidos através de estratégias integrativas e que os conflitos afectivos são mais abordados a partir de estratégias de evitamento. Com efeito, o nosso estudo aponta para que as estratégias de integração sejam as mais utilizadas em conflitos de tarefa. No entanto, as estratégias integrativas

revelaram ser, igualmente, as mais utilizadas em conflitos afectivos (embora a sua frequência de utilização seja significativamente menor do que nos conflitos de tarefa). As estratégias de evitamento, não se revelaram, assim, as mais utilizadas perante situações de conflito afectivo, no entanto, neste tipo de conflito a sua frequência de utilização revelou-se significativamente superior do que nos conflitos de tarefa. Assim, embora os resultados de Wall e Nolan (1986) não tenham sido apoiados no que diz respeito à utilização das estratégias de evitamento, os resultados do nosso estudo de algum modo aproximam-se dos dos referidos autores.

A evidência que encontramos relativamente às vantagens da utilização de estratégias integrativas na satisfação grupal, perante situações de conflito de tarefa, encontram suporte em estudos prévios no âmbito desta temática, nomeadamente em Alper, Tjosvold, e Law (2000), De Dreu, Dierendonck, e Dijkstra (2004), Shih e Susanto (2009), e ainda no Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003), que consideram a utilização de estratégias integrativas como amplificadora dos efeitos positivos do conflito de tarefa na eficácia grupal. Contudo, no que diz respeito ao facto de a estratégia de integração se ter revelado preditora positiva da satisfação (uma das dimensões da eficácia grupal) perante situações de conflito afectivo, os nossos resultados revelam-se algo contrastantes relativamente ao Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003), que afirma que o recurso a estratégias de integração constitui um amplificador dos efeitos negativos do conflito na eficácia grupal.

No que respeita, ainda, à gestão de conflitos afectivos em equipas, e ao seu impacto na satisfação grupal, os nossos resultados questionam a posição de De Dreu e Van Vianen (2001) e de De Dreu e Weingart (2003a), que não consideram provável a resolução de um conflito afectivo com satisfação das partes envolvidas no mesmo e consideram preferível a utilização de estratégias de evitamento. De facto, de acordo com os resultados obtidos no presente estudo, as estratégias de evitamento, em situação de conflito afectivo, não se encontram correlacionadas com a eficácia grupal, enquanto as estratégias integrativas na resolução deste tipo de conflitos contribuem positivamente para a satisfação do grupo. Já acerca da gestão de conflitos de tarefa, os nossos resultados encontram-se em conformidade com as conclusões de Wall e Nolan (1986), que indicam que a utilização de estratégias integrativas se associa à satisfação.

Sendo a amostra do presente estudo constituída por equipas cujas tarefas se caracterizam por níveis elevados de complexidade, os nossos resultados suportam também os de İslamoğlu, Börü, e Birsel (2008), que verificaram que as estratégias integrativas são apropriadas para lidar com assuntos estratégicos ou complexos.

Importa mencionar também que, tendo em consideração que a eficácia grupal, tanto na dimensão sócio-afectiva (satisfação) como na dimensão de tarefa (desempenho), sofre influência de múltiplos factores, a capacidade preditiva das variáveis em estudo (estratégias de abordagem dos conflitos), explicando, respectivamente 18,5% da variável critério no caso dos conflitos afectivos e 31% no caso dos conflitos de tarefa – efeitos que se classificam, segundo a convenção de Cohen (1988), como pequeno e médio,

respectivamente – pode considerar-se relevante. Para além disso, embora as análises de regressão não tenham permitido suportar o domínio como preditor da satisfação, as correlações, significativas e negativas, dão indicações, apesar de tudo, importantes (até mesmo ao nível da gestão de equipas no que diz respeito às estratégias de abordagem aos conflitos), na medida em que convergem com a ideia já suportada pela literatura de que o uso de estratégias de domínio tende a ser visto como desaconselhável e ineficaz na gestão de conflitos, associando-se negativamente com a satisfação do grupo (e.g., Alper, Tjosvold, & Law, 2000; Andrews & Tjosvold, 1983; Behfar et al., 2008; Deutsch, 1998; Euwema, Van de Vliert, & Bakker, 2003).

Por outro lado, uma das limitações do nosso estudo consiste nalguma falta de poder estatístico para verificar a significância das preditoras, uma vez que, para uma aplicação confortável da técnica, seria necessária uma amostra maior. Este facto ganha particular importância quando observamos os níveis de significância dos coeficientes de regressão: para verificar com algum conforto os níveis de significância dos valores estandardizados (β), é recomendável ter um valor de N maior. A este respeito, por exemplo, Field (2009) e, também, Tabachnick e Fidell (2007), referem que o valor mínimo aceitável da amostra teria de ser de $50 + 8k$, sendo k o número de preditoras do modelo. Tendo o nosso modelo duas variáveis preditoras, de acordo com os autores referidos, o número mínimo aceitável de sujeitos na nossa amostra seria de 66 sujeitos, o que significa que o tamanho da nossa amostra (73 na medição da satisfação, 68 na medição do desempenho) cumpre à justa este requisito. Field (2009) acrescenta ainda que, quanto mais pequeno for o efeito que se espera obter, mais sujeitos são necessários na amostra para que o modelo tenha poder estatístico. Acresce ainda que, embora as análises de regressão não tenham permitido suportar o domínio como preditor da satisfação, as correlações significativas encontradas, sugerem que numa amostra de maior dimensão os resultados poderiam ser diferentes. Deste modo, o nosso modelo pode carecer de algum poder estatístico para verificar a significância dos preditores, pelo que seria relevante, em estudos futuros, aumentar a dimensão da amostra. O nosso estudo poderia beneficiar de uma amostra maior também no que diz respeito ao teste da primeira hipótese, já que o pressuposto de normalidade requerido para a aplicação do teste-t de Student para amostras emparelhadas foi parcialmente violado. Embora tenhamos encontrado fundamento teórico suficiente para manter a nossa análise, seria importante verificar se, aumentando a amostra, os resultados encontrados seriam semelhantes ao que obtivemos no presente estudo.

Apesar do rigor metodológico e conceptual que pretendemos assegurar ao longo de toda a investigação, existem outras limitações a ter em conta, nomeadamente a sua natureza transversal, que impede a análise da vertente dinâmica das variáveis estudadas e o estabelecimento de relações de causalidade. Seria pertinente, portanto, a realização de um estudo longitudinal para aferir de que forma se comportam as variáveis por nós analisadas ao longo do tempo ou até, por exemplo, ao longo de diferentes fases de desenvolvimento grupal. Acresce ainda o facto de a maior parte dos

dados analisados provirem das percepções dos membros das equipas, sendo que somente o desempenho foi avaliado pelos líderes, o que pode conduzir à ameaça da variância do método comum (*common method variance*) [Conway, 2002]. Em estudos futuros, seria pertinente completar a informação relativa à eficácia grupal com dados obtidos a partir de outros *stakeholders* relevantes, bem como através de medidas de natureza objectiva (na dimensão tarefa). Seria igualmente vantajoso incluir medidas provenientes de outras fontes, no que respeita à utilização de estratégias de abordagem aos conflitos (a observação e/ou a recolha de informação junto dos líderes poderiam ser estratégias a utilizar).

VI - Conclusões

O presente estudo, partindo da tipologia de estratégias de abordagem aos conflitos proposta por Rahim (1983a) e da distinção entre conflito de tarefa e conflito afectivo (Jehn, 1997a) procurou, por um lado, aferir se a frequência de utilização no grupo de uma mesma estratégia de abordagem aos conflitos difere em função do tipo de conflito representado na situação conflitual emergente; e, por outro, averiguar se em diferentes tipos de conflito, a frequência de utilização das diferentes estratégias constituem preditores significativos da eficácia grupal, nas dimensões de tarefa e afectiva, avaliadas através do desempenho e da satisfação dos grupos observados. Os resultados obtidos revelaram, por um lado, que os grupos utilizam mais frequentemente estratégias de integração em situações de conflito de tarefa do que em conflitos afectivos e mais estratégias de evitamento em conflito afectivo do que em conflito de tarefa. Por outro, mostraram que a frequência de utilização da estratégia integrativa constitui um preditor significativo (positivo) da dimensão sócio-afectiva (satisfação) da eficácia grupal, em ambos os tipos de conflito (afectivo e de tarefa). ...

Considerando que as equipas constituem, como já referimos, uma realidade preponderante no actual contexto organizacional, cremos que o facto de a nossa amostra incidir sobre equipas de trabalho naturais, pertencentes a organizações reais, representa uma mais-valia da presente investigação.

Concluimos afirmando que a presente investigação, embora com as limitações que assinalámos constitui um contributo válido para enriquecer a vasta literatura já existente no âmbito da gestão de conflitos e da sua relação com a eficácia grupal. De uma forma particular, o trabalho que realizámos, ainda que, como referimos já, possa considerar-se exploratório, produziu resultados que, em nossa opinião, se mostraram relevantes e abrem campo à realização de novos estudos que possam dar continuidade ao trabalho que empreendemos. De igual modo, sob o ponto de vista da intervenção em grupos os resultados obtidos revelam-se úteis e utilizáveis, sugerindo, nomeadamente, que desenvolver num grupo a capacidade de abordar os conflitos com base em estratégias integrativas poderá constituir um instrumento de gestão da eficácia grupal, em particular, na sua dimensão sócio-afectiva.

Bibliografia

- Alakavuklar, O. N., Çakar, U., & Arbak, Y. (2012). Development process of conflict management studies in organizational behavior. *Journal of Faculty of Business, 13*(2), 63-92.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology, 53*(3), 625-642.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal, 39*(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management, 23*(4), 495-516.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101-115). London: Sage.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics, 23*, 20-35.
- Andrews, I. R., & Tjosvold, D. (1983). Conflict management under different levels of conflict intensity. *Journal of Occupational Behavior, 4*(3), 223-228.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management, 9*(4), 336-355.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 170-188.
- Bercovitch, J., Kremenyuk, V., & Zartman, I. W. (2009). Introduction: The Nature of Conflict and Conflict Resolution. In J. Bercovitch, V. Kremenyuk, & I. W. Zartman (Eds.), *The SAGE handbook of conflict resolution* (pp. 1-11). London: Sage.
- Birmingham, C., & Michaelsen, L. K. (1999). *Conflict resolution in decision making teams: A longitudinal study*. Estudo apresentado na Midwest Academy of Management, Chicago.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *O Grid Gerencial*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauer, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality, 70*(3), 311-344.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2008). *A Primer on Organizational Behavior* (7^a ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Bradford, K. D., Stringfellow, A., & Weitz, B. A. (2004). Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing*, 80, 181-195.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. Hardy, & A. Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 17-34). London: Sage.
- Buhler, P. M. (2011). Changing organizational structures and their impact on managers. *Supervision*, 72(2), 15-17.
- Burke, M. J., & Dunlap, J. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusing, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Chung-Yan, G. A., & Moeller, C. (2010). The psychosocial costs of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 382-399.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de Empresas. Uma Abordagem Contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chittooran, M. M. (1998). Conflict resolution and peer mediation. A guide for educators. *Helping Children at Home and School: Handouts from Your School Psychologist*, 321-323.
- Chou, H.-W., & Yeh, Y.-J. (2007). Conflict, conflict management, and performance in ERP teams. *Social Behavior and Personality*, 35(8), 1035-1047.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^a ed.). New York: Academic Press.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Coser, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- De Dreu, C. K. W., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.

- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003a). Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2009). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations* (2^a ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, 2(2), 129-152.
- Deutsch, M. (1998). Constructive conflict resolution: Principles, training, and research. In E. Weiner (Ed.), *The handbook of interethnic coexistence* (pp. 199-216). New York: Continuum Publishing.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(4), 291-310.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 201-240). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação. *Psychologica*, 47, 9-27.
- Drafke, M. (2009). *The Human Side of Organizations* (10^a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Euwema, M. C., Van de Vliert, E., & Bakker, A. B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 119-139.
- Farmer, S. M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups. Effects of group structure, decision processes, and time. *Small Group Research*, 29(6), 669-713.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3^a ed.). London: Sage.
- Fiol, M. C. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.

- Fioretti, G. (2012). Two measures of organizational flexibility. *Journal of Evolutionary Economics*, 22(5), 957-979.
- Franco, M., Di Virgilio, F., & Di Pietro, L. (2006, Abril). *A qualitative analysis of conflict types: An intragroup conflict*. Comunicação apresentada no âmbito do 10th International Workshop on Team Working, EIASM, University of Groningen, The Netherlands.
- França, C. B., & Lourenço, P. R. (2010). Diversity and intragroup conflict at work: An empirical study in Portugal. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 131-158.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008) The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, (81)1, 47-69.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Greenberg, J. (2002). *Managing behavior in organizations* (3ª ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10ª ed.). Harlow, England: Pearson.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Head, T. C. (2005). Structural changes in turbulent environments: a study of small and mid-size chinese organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 82-93.
- Holt, J. L. (2000). Impact of gender, organizational role and multicultural status on conflict resolution style preference (Dissertação de Doutorado). Retirado de ABI/INFORM (Publicação nº 9983578).
- Hong, J. (2005). Conflict management in an age of globalization: A comparison of intracultural and intercultural conflict management strategies between Koreans and Americans. *Global Media Journal*, 4(6). Retirado de: <http://lass.purduecal.edu/cca/gmj/sp05/graduatesp05/gmj-sp05gradinv-hong.htm>.

- Horvat, D., Kovacic, M., & Trojak, N. (2006). Value-chain management. *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 1217-1227. Retirado de: <http://search.proquest.com/docview/217762233?accountid=39703>.
- İslamoğlu, G., Börü, D., & Birsal, M. (2008). Conflict management styles in relation to demographics. *Boğaziçi Journal*, 22(1-2), 107-140.
- Janssen, O., & Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to (de-)escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7(2), 99-120.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997a). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A. (1997b). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. D. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). London: Sage.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-306.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision Negotiation*, 17, 465-495.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behaviour* (9^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(4), 558-590.

- LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Lather, A. S., Jain, S., & Shukla, A. D. (2010). Cross cultural conflict resolution styles: An extensive literature review. *Asian Journal of Management Research*, 130-146.
- Leavitt, H. J. (2004). Suppose we took groups seriously.... In B. M. Staw (Ed.) *Psychological dimensions of organizational behavior* (3^a ed.) [pp.407-415]. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49-64.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica*, Extra-Série, 611-621.
- Lourenço, P. R., & Passos, A. (in press). Eficácia no funcionamento dos grupos. In J. Vala, & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social: Vol. 2*. Lisboa: Gulbenkian.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing crossfunctional new product teams' innovativeness and constraint – adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Mattioda, D. D. (2007). *Internal drivers of external flexibility: a detailed analysis* (Dissertação de Doutoramento). Retirado de ABI/INFORM (Publicação n° 3291931).
- McCauley, C. (1998). Group dynamics in Janis's theory of groupthink: Backward and forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3), 142-162.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(XXV), 295-305.
- McKenna, E. (2010). *Business Psychology and Organisational Behaviour. A Student's Handbook*. (4^a ed.). New York: Psychology Press.

- Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2001, Novembro). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no âmbito do IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C., Blomqvist, K., & Rocha, H. (2009). The i-form organization. *California Management Review*, 51(4), 61-76.
- Mohrman, S. A., & Mohrman, Jr., A. M. (1997). *Designing and Leading Team-Based Organizations. A workbook for organizational self-design*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J.-L., & Hu, J.-C. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-747.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict. A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication Research*, 30(6), 599-624.
- Olaleye, F. O., & Arogundade, B. B. (2013). Conflict management strategies of university administrators in South-West Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(6), 96-104.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1362.
- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Passos, A., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231-244.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pennings, J., & Goodman, P. (1978). Toward of workable framework. In P. Goodman & J. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Prein, H. C. M. (1976). Stijlen van conflicthantering [Styles of conflict management]. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.

- Putnam, L. L., & Wilson, C. (1982). Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication yearbook 6* (pp. 629-652).
- Rahim, M. A., (1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3^a ed.). Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.
- Rentsch, J. R., & Zelno, J. A. (2003). The role of cognition in managing conflict to maximize team effectiveness: The team member schema similarity approach. In M. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 131-151). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P. (2008). *The Truth About Managing People* (2^a ed.). Harlow, Great Britain: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14^a ed.). Harlow, England: Pearson.
- Sanchez-Bueno, M. J., & Suarez-Gonzalez, I. (2010). Towards new organizational forms. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), 340-357.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). *Basic Organizational Behavior* (2^a ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21(6), 1251-1262.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *The Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772.
- Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Shih, H.-A., & Susanto, E. (2009). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.

- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management*, 18(1), 103-118.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11-19.
- Tabachnick, G. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA*. Belmont, CA: Duxbury.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2^a ed.) [pp. 651-717]. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage.
- Tjosvold, D., & Tsao, Y. (1989). Productive organizational collaboration: The role of values and cooperation. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 189-195.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7^a ed.). Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times.
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1992). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 781-796.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475-491.
- Vokić, N. P., & Sontor, S. (2009). Conflict management styles in Croatian enterprises – The relationship between individual characteristics and conflict handling styles. *EFZG Working Papers Series 0905*, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Wall, J. A., & Blum, M. W. (1991). Negotiations. *Journal of Management*, 17(2), 273-303.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wall, J. A., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39(11), 1033-1051.
- Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1991). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System* (2^a ed.). New York: McGraw-Hill.

- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), 979-1006.
- Welkowitz, J., Cohen, B., & Lea, B. (2012). *Introductory statistics for the behavioral sciences* (7^a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (2003). Preface. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. xvii-xviii). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Wood, J., Chapman, J., Fromholtz, M., Morrison, V., Wallace, J., Zeffane, R. M., Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Organisational Behaviour. A Global Perspective* (3^a ed.). Queensland, Australia: John Wiley & Sons.
- Wu, W., Yuen, E., & Zhu, J. J. (2001). Individualism-collectivism and conflict resolution styles: A cross-cultural study of managers in Singapore. Manuscrito não-publicado. Faculty of Business Administration, National University of Singapore. Retirado de: <http://www.adr.gov/events/2009/nov19-2009-materials-article.pdf>.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

Anexos

Anexo A: Caracterização da Amostra – Informação Complementar

Código da Empresa	Sector de Actividade	Zona Geográfica	Código da equipa	Tipo de equipa	Nº membros ^a	% Questionários válidos ^b
A	Serviços	S	1	Concepção	4	100
			2	Concepção	3	67
			3	Concepção	6	67
			4	Concepção	3	67
			5	Concepção	3	100
			6	Concepção	3	67
			7	Concepção	4	75
			8	Concepção	3	67
			9	Concepção	5	80
			10	Concepção	3	67
			11	Concepção	3	67
			12	Concepção	3	67
			13	Concepção	3	67
			14	Concepção	3	67
B	Serviços	S	15	Concepção	8	63
			16	Executiva	3	67
C	Serviços	S	17	Executiva	5	83.3
			18	Concepção	5	80
D	Serviços	C	19	Concepção	4	75
E	Serviços	S	20	Executiva	5	100
			21	Concepção	7	100
			22	Concepção	3	100
			23	Concepção	5	60
F	Serviços	S	24	Concepção	4	75
			25	Concepção	4	75
			26	Concepção	3	100
			27	Concepção	4	75
			28	Concepção	13	62
G	Serviços	S	29	Concepção	6	67
			30	Concepção	3	67
			31	Concepção	6	67
			32	Executiva	5	60
			33	Concepção	5	80
			34	Concepção	9	67
			35	Concepção	5	80
			36	Concepção	3	67
			37	Executiva	3	67
			38	Concepção	3	67
			39	Concepção	22	64
			40	Concepção	3	100
			41	Concepção	5	100
			42	Concepção	3	87
			43	Concepção	3	87
H	Industrial	C	44	Executiva	3	87
			45	Executiva	5	100
			46	Concepção	4	100
			47	Concepção	4	100

Figura A1. Caracterização da amostra – Informação complementar

De *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia* (Dissertação de doutoramento não publicada) [Anexo H – pp. 43], por I. D. Dimas, 2007, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

I	Serviços	N	48	Concepção	3	100
			49	Concepção	3	100
			50	Concepção	3	67
			51	Executiva	4	75
			52	Concepção	3	67
J	Serviços		53	Concepção	8	63
			54	Concepção	9	100
			55	Executiva	3	100
K	Industrial	C	56	Concepção	9	-
			57	Concepção	10	-
			58	Concepção	12	100
			59	Concepção	7	100
			60	Concepção	3	87
			61	Executiva	10	70
			62	Executiva	18	61
			63	Concepção	6	83
L	Serviços	N	64	Concepção	5	80
			65	Concepção	11	73
			66	Concepção	6	67
			67	Concepção	3	67
			68	Concepção	6	67
			69	Concepção	3	-
M	Serviços	N	70	Concepção	8	-
			71	Executiva	5	80
			72	Executiva	3	67
			73	Concepção	3	67
			74	Executiva	3	67
			75	Executiva	3	100
			76	Concepção	4	67
			77	Concepção	4	-
			78	Concepção	7	-
			79	Concepção	3	-
N	Serviços	S	80	Concepção	3	-
			81	Concepção	14	79
			82	Concepção	20	60
			83	Executiva	11	64
			84	Concepção	12	67
			85	Concepção	13	85
			86	Concepção	3	-
			87	Concepção	3	-
88	Concepção	3	-			
			89	Concepção	3	-

^aNesta contagem não foram incluídos os líderes das equipas

^bPercentagem em função do total de membros da equipa

Figura A2. Caracterização da amostra – Informação complementar (continuação)

De *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia* (Dissertação de doutoramento não publicada) [Anexo H – pp. 44], por I. D. Dimas, 2007, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Anexo B: Rahim Organizational Conflict Inventory – II – Forma Grupal (adaptada por Dimas, 2007)

As afirmações que se seguem referem-se a diferentes comportamentos perante a presença de conflitos em equipas de trabalho. Pedimos-lhe que assinale com um círculo o valor que corresponde à frequência com que são adoptados cada um desses comportamentos, sabendo que um valor elevado indica que é essa a forma como habitualmente se reage na sua equipa, quando são vividas situações conflituais.

Perante situações de conflito, os membros desta equipa...

	Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1. Procuram integrar as ideias em confronto, com o objectivo de chegarem a uma decisão em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
2. Procuram encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Utilizam a influência pessoal para conseguir que as ideias defendidas sejam aceites.	1	2	3	4	5	6	7
4. Recorrem ao estatuto que possuem para tentar obter resultados que lhes sejam favoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
5. Acomodam-se às posições dos outros membros envolvidos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cedem às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação.	1	2	3	4	5	6	7
7. Evitam o confronto directo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Utilizam as competências pessoais para "sair por cima".	1	2	3	4	5	6	7
9. Seguem as sugestões dos outros membros envolvidos, mesmo que contrariem a sua posição.	1	2	3	4	5	6	7
10. Procuram que os assuntos sejam abordados com frontalidade e de forma construtiva para que todos os envolvidos saiam "a ganhar".	1	2	3	4	5	6	7
11. Procuram corresponder às expectativas dos outros, mesmo que possam não concordar com eles.	1	2	3	4	5	6	7
12. Utilizam o poder individual para ganhar face aos outros.	1	2	3	4	5	6	7
13. Procuram não expressar as divergências existentes para evitar situações difíceis de contornar.	1	2	3	4	5	6	7
14. Procuram evitar interacções desagradáveis.	1	2	3	4	5	6	7
15. Procuram que, em conjunto, se chegue a uma compreensão adequada da situação/problema.	1	2	3	4	5	6	7

Pedimos-lhe, agora, para pensar apenas nas situações de tensão que surgem na sua equipa causadas por **questões afectivas**, nomeadamente por diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida. Dos 15 comportamentos anteriormente apresentados, **escolha 5** que considera melhor corresponderem à forma como na sua equipa se reage quando surgem esse tipo de situações conflituais. Coloque nos quadrados seguintes, por **ordem decrescente de utilização**, os números das afirmações correspondentes aos comportamentos que seleccionou.

1º 2º 3º 4º 5º

Centre-se, agora, nas situações de tensão que surgem na sua equipa causadas por divergências relativas à realização da **tarefa** (ex.: diferenças relativas à distribuição do trabalho, aos objectivos da equipa e à forma como o trabalho deve ser executado). Dos 15 comportamentos anteriormente apresentados, **escolha 5** que considera melhor corresponderem à forma como na sua equipa se reage quando surgem esse tipo de situações conflituais. Coloque nos quadrados seguintes, por **ordem decrescente de utilização**, os números das afirmações correspondentes aos comportamentos que seleccionou.

1º 2º 3º 4º 5º

Anexo C: Escala de Satisfação Grupal

Indique o seu grau de satisfação ou de insatisfação com cada um dos seguintes aspectos relativos à sua equipa de trabalho:

1. Clima existente na equipa de trabalho.

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

2. Forma de trabalhar da equipa.

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

3. Forma como o líder organiza e coordena as actividades da equipa.

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho.

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

5. Relações entre os membros da equipa e o líder.

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

7. Papel que cada membro desempenha na equipa.

Totalmente insatisfeito	Bastante insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Bastante satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

Solicitamos-lhe agora que avalie de 1 (mau) a 10 (excelente) o desempenho global da sua equipa de trabalho.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Anexo D: Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II

Utilizando uma escala de 1 (mau) a 10 (excelente) avalie o desempenho da sua equipa de trabalho em cada um dos parâmetros apresentados em seguida:

1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. Qualidade do trabalho produzido.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

5. Quantidade de trabalho produzido.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7. Capacidade de implementar novas ideias.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.

Mau										Excelente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Anexo E: Carta de Apresentação do Estudo às Empresas



FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA
NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)

Ex. ^{mo(a)} Senhor(a),

Dirijo-me a V. Exa. na qualidade de investigadora da Universidade de Coimbra.

No âmbito do doutoramento que estou a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações (apoiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia), sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, proponho-me estudar as relações entre os conflitos grupais, as estratégias utilizadas na sua gestão e o desempenho dos grupos/equipas de trabalho nas organizações.

Para levar a cabo esta investigação foram desenvolvidos dois instrumentos de avaliação (questionários) com o objectivo de serem aplicados aos membros de um mínimo de 100 grupos/equipas de trabalho que desenvolvam tarefas com um elevado grau de complexidade em diferentes organizações.

Às empresas participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após conclusão do doutoramento, de um relatório sobre os resultados do estudo. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa empresa, disponibilizo-me para facultar esse *feedback*.

Gostaria de poder contar com a colaboração da vossa empresa para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitada, terei todo o gosto em explicar de forma mais detalhada este projecto.

Desde já grata pela atenção dispensada, fico a aguardar o vosso contacto.

Com os meus melhores cumprimentos,

(Isabel Dórdio Dimas)

Rua do Colégio – Apartado 6153

3001-802 COIMBRA (PORTUGAL)
Telef/Fax: 239 851 454

E-mail: idimas@fpce.uc.pt

Anexo F: Projecto de Investigação Destinado às Empresas



Projecto de investigação

Projecto co-financiado pelo POCI – 2010 e pelo Fundo Social Europeu

1) Equipa do projecto (responsáveis e colaboradores)

Responsáveis – Dra. Isabel Dórdio Dimas, Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço.

Colaboradores: Dra. Alice Oliveira.

2) Introdução e Objectivos

O conflito é um fenómeno inevitável e incontornável da vida grupal. Embora tradicionalmente tenha sido perspectivado como negativo para o desempenho das equipas de trabalho, as abordagens mais recentes do conflito grupal consideram que, em algumas circunstâncias, estimular a emergência de conflitos pode representar ganhos significativos de criatividade e inovação, instrumentos fundamentais de desenvolvimento no contexto cada vez mais competitivo em que operam os grupos de trabalho e as organizações.

Esta investigação centra-se no estudo das relações que o conflito e os estilos utilizados na sua gestão estabelecem com o desempenho e com a satisfação grupal; como um grupo assume particularidades que o diferenciam ao longo do tempo, pretendemos, de igual forma, investigar o papel que o desenvolvimento grupal desempenha na compreensão desta problemática. Em síntese, temos como principais objectivos:

3. Avaliar o papel que o conflito grupal tem ao nível do desempenho e da satisfação das equipas de trabalho;

4. Avaliar de que forma os estilos de gestão de conflitos utilizados pelo grupo e o seu nível de desenvolvimento influenciam a relação entre o conflito e o desempenho.

Num primeiro momento, que decorreu ao longo do ano de 2004, o alvo do nosso estudo foram equipas que desempenhavam tarefas de carácter rotineiro em organizações do sector industrial. Os resultados que encontrámos deram origem a novas questões de investigação que pretendemos explorar, neste segundo momento, utilizando como amostra equipas cujas tarefas sejam de carácter complexo e não rotineiro.

Visamos, com este projecto, contribuir para um melhor conhecimento científico destas temáticas, bem como fornecer indicadores e elementos que poderão ser utilizados na e pela gestão das empresas.

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 100 grupos/equipas de trabalho de diferentes organizações. Para que seja considerada uma equipa é necessário que os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa (1) e interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum (2). As equipas devem desempenhar tarefas complexas e pouco rotineiras, isto é, tarefas que exijam a resolução de problemas e cujos resultados tenham um grau baixo de previsibilidade.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, da informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá entre Outubro de 2005 e Fevereiro de 2006, e será combinada com cada empresa participante a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada empresa, será necessário efectuar:

- d) O preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (20 minutos).

- e) O preenchimento de um questionário pelos líderes das equipas de trabalho (5 minutos).

Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita de forma colectiva (situação preferencial) ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho.

7) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- . Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- . Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do doutoramento.

A equipa de investigação obriga-se a:

- . Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- . Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da empresa participante quer referentes a outras empresas da amostra;
- . Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa e aos seus colaboradores.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
Rua do Colégio Novo
3000- 115 COIMBRA

Telefone – 239 851450 (geral); 239 851454 (directo)

Fax – 239 851454

e-mail – ldimas@mail.fpce.uc.pt; aoliveira@fpce.uc.pt