



UC/FPCE_2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Emoções e Conflitos: Compreensão, Percepção e
Relação com o Desenvolvimento Grupal**

Maria Joana Salter Cid Vaz Monteiro
(e-mail: joanavazmonteiro@sapo.pt)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das
Organizações sob a orientação de Professor Doutor Paulo Renato
Lourenço e co-orientação de Professor Doutor José Miguez

Emoções e Conflitos: Percepção, Compreensão e Relação com o Desenvolvimento Grupal.

Resumo

Os grupos de trabalho são, hoje realidades indissociáveis do mundo organizacional. O presente trabalho insere-se no âmbito dos grupos/equipas de trabalho e pretende analisar o modo como as emoções (positivas e negativas) se expressam, em situação de conflito, face à fase de desenvolvimento em que o grupo se encontra. Na prossecução deste objectivo foi adaptada uma escala (PJAWS C) com o intuito de medir a frequência das emoções (positivas e negativas) em situação de conflito. Posteriormente foram testadas um conjunto de hipóteses de investigação, cujos resultados permitiram, na globalidade, verificar que as emoções expressas em situação de conflito variam em função da fase de desenvolvimento do grupo. O estudo permitiu-nos, portanto, verificar que as emoções e os conflitos são variáveis interdependentes cujo correcto equilíbrio entre ambas poderá ser extremamente benéfico para os grupos, e por conseguinte, para as organizações do presente.

Palavras-chave: Grupos/equipas de trabalho, desenvolvimento grupal, emoções e conflitos.

Abstract

Work groups are, nowadays, implicit in the organizational life. The present study is included in the work groups research and tries to analyse the way that emotions (positive and negative) are expressed by the group elements, in a conflict situation. To serve this purpose a scale (PJAWS C) which measures the expression of the positive and negative emotions, in a conflict situation, was adapted. Afterwards, some hypothesises were tested and their results led to the conclusion that the expression of emotions differs with the development phases. Therefore, this study allows us to observe that emotions and conflicts are interdependent variables and that the right equilibrium between both could be very important for the groups and consequently for the organizations

Key words: work groups and teams, group development, emotions and conflicts.

Agradecimentos

O meu sincero agradecimento a todos aqueles que, através de pequenos gestos e muitas conversas, me ajudaram a construir este trabalho.

Gostaria, em primeiro lugar, de agradecer ao Professor Paulo Renato pela enorme preocupação, paciência e cuidado com que sempre me recebeu e pela forma extremosa como sempre atentou sobre o meu trabalho.

O meu muito obrigada, também, à Dr.^a Cláudia que, com uma enorme paciência, me ajudou compreender o “mundo dos números e da estatística”.

Gostaria de deixar aqui, também, o meu profundo agradecimento à Dr.^a Isabel Dimas, pela disponibilidade imediata e incessante, com que sempre me acolheu.

Aos restantes professores e elementos do Nefog, um reconhecido obrigada por, através de sorrisos e palavras de ânimo, me terem dado a força de que necessitei nos momentos de maior descrença.

À Catarina pelos momentos de partilha, cooperação e aprendizagem. Pela colega que era e pela amiga em que se transformou. Pela paciência e dedicação.

À Filipa, amiga sempre atenta e presente, sem a qual não teria conseguido culminar este percurso. Obrigada pela força e pela constante compreensão.

À minha família, pelo carinho, preocupação e consideração que tiveram para com o meu esforço. Por terem compreendido a minha ausência e suportado as minhas inquietações.

Ao André, pelo amor e amizade inquestionáveis, e pelas palavras sempre repletas de esperança e reconhecimento.

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento Conceptual.....	3
Objectivos.....	23
Metodologia.....	25
Resultados.....	34
Discussão de Resultados.....	41
Conclusões.....	46
Bibliografia.....	47
Anexos	

Introdução

Os grupos são, cada vez mais, entidades de trabalho no âmbito das organizações. Compreender as pessoas individualmente, no seu contexto de trabalho implica, hoje, saber gerir os grupos em função das especificidades que estes assumem ao longo do seu desenvolvimento.

Neste sentido, procurámos sustentar a presente investigação no Modelo Integrado do Desenvolvimento Grupal de Miguez & Lourenço (2001), o qual assume a existência de quatro fases de desenvolvimento, agrupadas duas a duas em dois ciclos distintos. Este modelo sustenta, ainda, que cada fase de desenvolvimento possui as suas próprias particularidades. Sendo um grupo, um sistema formado por dois subsistemas: o tarefa e o socioafectivo (Lourenço, 2002), é importante compreender que o trabalho resultante de um grupo de sujeitos que interagem entre si com vista ao alcance de um ou mais objectivos, é função das variáveis relacionadas com o subsistema tarefa, mas também, com as variáveis que se prendem com o subsistema socioafectivo. Na realidade é, através da intersecção e equilíbrio entre todas as variáveis que incidem sobre os grupos e o seu desenvolvimento, que o grupo alcançará a realização dos objectivos e permitirá a satisfação pessoal dos seus membros (Miguez & Lourenço, 2005). Deste modo é, inclusivamente, possível afirmar que as potencialidades de trabalho e desenvolvimento de um grupo é, também, função dos aspectos emocionais do mesmo, e do modo como, muitas vezes, gere as situações conflituais com que se vê confrontado ao longo do seu desenvolvimento. Fará, portanto, todo o sentido estudar o aspecto emocional implícito a cada fase e relacioná-lo com constrangimentos da envolvente, como sejam os conflitos de tarefa e os conflitos socioafectivos. Neste sentido, o presente trabalho pretende, pois, compreender a expressão de emoções e dos conflitos (tarefa e socioafectivos) em função da fase de desenvolvimento em que cada grupo se encontra.

Pretendemos, com esta investigação, contribuir para que os gestores

da actualidade consigam prever, com maior rigor, os possíveis comportamentos e tendências de acção de cada grupo, em função da sua fase de desenvolvimento. Os resultados obtidos permitiram alcançar diferenças significativas entre a expressão de emoções nas fases de desenvolvimento, demonstrando, assim, que as emoções e os conflitos são, em primeira instância, processos interdependentes.

I-Enquadramento Conceptual

- Grupos e Desenvolvimento Grupal

Os grupos são, hoje, instrumentos de gestão essenciais para o progresso e desenvolvimento do mundo organizacional. Compreender a dinâmica dos grupos/equipas de trabalho¹ e enquadrá-la numa lógica positiva e de crescimento é, sem dúvida, um factor crucial para o sucesso das organizações.

Os fenómenos colectivos e as relações interpessoais constituíram, desde sempre, um foco de particular interesse para os primeiros filósofos e pensadores. As questões sempre iminentes sobre a condição humana e as suas características abrangeram, igualmente, os primórdios da Psicologia Clássica e da sua constituição enquanto Ciência Social. Todavia, a compreensão do comportamento humano cingiu-se, numa primeira instância, aos limites dos laboratórios e das salas de terapia (e.g., Austin & Worchel, 1979; Bion, 1961; Shaw, 1976; cit in Hartley, 1996). O interesse pelos pequenos grupos é, com efeito, relativamente recente (Minicucci, 1982 cit in Lourenço, 2002), e remonta à década de 20 onde se registaram diversas investigações e iniciativas com o intuito de compreender e indagar sobre o comportamento e emergência dos pequenos grupos. Os anos 50 foram, a este nível, um importante marco. Graças aos trabalhos impulsionadores do Tavistock Institute de Londres, os grupos enquanto sistemas alcançaram, em contexto organizacional, o seu devido estatuto e consideração (op. cit). Este enquadramento permitiu, pois, o desabrochar de um novo modelo de organização assente sobre os grupos de trabalho, concebidos como sistemas complexos constituídos por dois subsistemas: o subsistema tarefa/técnico e o subsistema social/afectivo (Appelbaum, 1997). De acordo com o modelo sociotécnico, o grupo inclui, portanto, um sistema técnico que assenta num conjunto de pessoas que se unem com o intuito de alcançar determinado objectivo e um sistema socioafectivo que abrange um conjunto de indivíduos que se relacionam com o objectivo de satisfazerem as suas necessidades sociais e emocionais. Estes dois sistemas, embora distintos, são

¹ Apesar do debate em torno dos conceitos de grupo e de equipa, a propósito de saber se se referem ao mesmo fenómeno/entidade ou remetem para entidades distintas, no presente trabalho os vocábulos grupo e equipa serão utilizados indistintamente.

interdependentes. O sucesso, bem como o desenvolvimento de um grupo de trabalho depende da correcta articulação e equilíbrio entre ambos (Miguez & Lourenço, 2001). Segundo o modelo Sociotécnico, é através da organização dos trabalhadores em pequenos grupos que as organizações desenvolvem a capacidade de se adaptarem às constantes exigências que a envolvente interna e externa lhes incute.

Muitos foram os estudos e investigações que decorreram dos trabalhos pioneiros de Kurt Lewin sobre a importância do tempo e da mudança no surgimento e desenvolvimento dos pequenos grupos. Apesar das diversas teorias não revelarem um consenso total relativamente à conceptualização do constructo “tempo” nem à determinação das variáveis imprescindíveis para a dinâmica grupal, é um facto que, globalmente, reconhecem o grupo como um sistema que se transforma continuamente ao longo do tempo (Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004).

O desenvolvimento grupal, ou seja, o “processo através do qual um conjunto de pessoas com fracas ligações entre si, se desenvolve até se tornar uma entidade unificada” (Lourenço, 2002, pag.113) permitiu a conceptualização dos grupos enquanto entidades que existem, pelo menos enquanto forem vividos e percebidos como tendo existência, e que possuem uma identidade própria com propriedades específicas. Os grupos subentendem, ainda, a adopção de normas e a avocação de diferentes papéis por parte dos seus elementos (Brower, 1996 cit in op. cit).

Os diversos modelos de desenvolvimento grupal (e.g., Bales & Strodtbeck, 1951; Bennis & Shepard, 1956; Bion, 1961; Bouwen & Fry, 1996; Brower, 1996; Buzagalo & Wheelan, 1999; Dunphy, 1964; Gersick, 1998; Jewell & Reitz, 1981; LaCoursiere, 1980; Miguez & Lourenço, 2001; Mills, 1964; Morgan, Glickman, Woodard, Bliwes, & Salas, 1986; Rogers, 1970; Slater, 1966; Srivastva, Obert, & Neilsen, 1977; Tuckman, 1965, 2001; Tuckman & Jensen, 1977, Wheelan, 1994) embora concebam o processo em si mesmo de forma distinta, tendem a assentar, de forma mais explícita ou mais implícita, na premissa comum de que o percurso de um grupo se efectua através de etapas nitidamente demarcadas, embora a sua terminologia seja, a este nível, bastante variada (op. cit).

Existem modelos que concebem o desenvolvimento grupal de forma circular, linear, polar ou de equilíbrio interrompido (Bouwen & Fry, 1996;

Wheelan & Kaeser, 1997 cit in op. cit). É, ainda, possível encontrarmos, na literatura, modelos híbridos, os quais conjugam características de pelo menos dois dos anteriores tipos de modelos. Para os modelos lineares, o percurso evolutivo dos grupos é demarcado através de um conjunto ordenado de etapas pré-estabelecidas que permitem a transição do grupo, de uma fase de estreita dependência face à figura da autoridade, até uma etapa final onde se verifica um grande nível de interdependência e maturidade. Os modelos em causa contemplam, ainda, a existência de fases intermediárias onde se destaca uma forte componente conflitual, por um lado, e uma readaptação e reorganização no sentido da aceitação e confirmação da pertença grupal, por outro lado (e.g., Bennis & Shepard, 1956; Muchielli, 1984; Srivastva et al., 1977; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; cit in op. cit).

Os Modelos em espiral compreendem, por seu turno, a progressão do grupo como um processo circular onde este se vê confrontado continuamente com as mesmas questões, embora estas surjam em graus maturativos cada vez mais elevados. Os grupos encontram-se, portanto, num processo contínuo e incessante de crescimento e (re)adaptação (e.g., Bion, 1961; Schutz, 1958; Slater, 1966; St.Arnaud, 1978; Yalom, 1975; cit in op. cit).

No que concerne aos modelos polares a evolução dos grupos é, aqui, perspectivada como um contínuo jogo de forças equilibradoras e desequilibradoras, sendo através da contínua superação dos seus desequilíbrios que o grupo cresce e progride (e.g., Pagés, 1968; Smith & Berg, 1987; cit in op. cit).

Por fim os modelos de equilíbrio interrompido fazem referência à progressão do grupo através do constructo tempo e da consciência que dele o grupo tem. Na realidade, para este último, o grupo transita graças à pressão exercida pela variável tempo (e.g., Gersick, 1988; cit in op. cit).

O modelo sobre o qual assenta a presente investigação é da autoria de Miguez e Lorenço (2001) e, inserido na perspectiva sociotécnica, concebe o grupo como uma entidade composta por dois subsistemas: o subsistema tarefa e o subsistema socioafectivo. Segundo os autores, um conjunto de pessoas formarão um grupo na presença de um conjunto de “forças impulsoras de base”: a) no mínimo, um alvo comum cujo alcance exija o

estabelecimento de b) relações e de c) dinâmicas de interdependência entre os diversos elementos que o compõem. Este modelo, inspirado, paralelamente, em modelos lineares (e.g., Wheelan, 1990, 1994) e cíclicos (e.g., St.Arnaud, 1978) e com fortes influências dos trabalhos pioneiros de Kurt Lewin, perspectiva o desenvolvimento grupal até à maturidade como uma sucessão de quatro fases, agrupadas duas a duas em dois ciclos distintos que viabilizam a transição de uma estado dependente e fecundo para outro, claramente interdependente e maduro. A esquematização do Modelo Integrado do Desenvolvimento Grupal, apela às especificações dos modelos lineares, contudo as particularidades inerentes à evolução dos grupos, em particular o facto de se poderem verificar avanços, retrocessos e fixações ao longo do percurso, bem como o facto de o alcance da maturidade não ser uma etapa obrigatória para todos eles, invoca, por seu turno, os pressupostos dos modelos cíclicos (Míguez et al, 2001).

No que concerne às fases de desenvolvimento propriamente ditas, a 1ª e 2ª fases de desenvolvimento constituem o primeiro ciclo evolutivo, caracterizado, predominantemente, por uma forte centração do grupo no subsistema afectivo e nas condições de inclusão e aceitação do outro, das normas, dos padrões, das tarefas e das especificidades do grupo. É, durante este ciclo, que a intervenção explícita do líder se deve centrar nas questões inerentes ao subsistema tarefa com o objectivo de assegurar o alcance dos objectivos (op. cit).

Na primeira fase de desenvolvimento, designada pelos autores por Estruturação, os membros vivenciam um sentimento de desconfiança, indefinição e ansiedade inicial típica de quem desconhece o ambiente que o rodeia. Existe uma forte necessidade de pertença e desejo de inclusão que, não raras vezes, conduzem, após ultrapassada a ansiedade inicial, a um clima em que prevalece o prazer de estar junto e a uma elevada coesão. O líder, a quem o grupo se encontra fusionalmente ligado, é, por conseguinte, uma figura a respeitar, a agradar e a seguir meticulosamente. Ao longo desta etapa os esforços encontram-se no sentido da compreensão e exploração do grupo, tendo em vista a aceitação e a aquisição de segurança face ao novo contexto relacional em que cada membro se encontra (op. cit).

A segunda fase, Reenquadramento, surge apenas com o resolver das questões inerentes à inclusão do grupo. Esta etapa, bastante peculiar, é

metaforicamente o cair das máscaras e o despir das personagens que cada elemento, por força das circunstâncias, assumiu durante a primeira etapa. Existe um esforço no sentido de cada um assumir a sua própria individualidade e autonomia face ao líder. Um clima de tensão encontra-se, portanto, presente e as forças de desintegração do grupo bastante activas. As normas, os objectivos, os papéis e os processos são, por isso, em certa medida, forças impulsionadoras de desentendimentos. A passagem para a terceira etapa surgirá, apenas, no momento em que se verificar uma aceitação das diferenças e uma potencialização das mesmas (op. cit).

Por seu turno a 3ª e 4ª etapas constituem o 2º ciclo de desenvolvimento, durante o qual o grupo estará primordialmente focado no subsistema tarefa, e preocupado com questões relacionadas com a eficácia do trabalho e dos objectivos a alcançar. Cabe ao líder um importante papel no sentido de facilitar o alcance da maturidade e focar-se, agora, nas questões sócio-afectivas do grupo, com o intuito de assegurar que estas não ficam esquecidas e que constituam “forças matrizes” para potenciar os resultados de tarefa. As interacções são, assim, extremamente ricas e interdependentes, sobressaindo uma certa autonomia face à figura da autoridade (op. cit).

A terceira fase, Reestruturação, consiste fundamentalmente no desenvolvimento de competências de confiança, cooperação e partilha autênticos, relativamente aos restantes elementos do grupo, facto que contribui para distinguir, de forma clara, esta etapa de desenvolvimento grupal da 1ª fase. Durante a 3ª etapa verifica-se uma crescente aceitação, integração e potencialização das diferenças individuais, estando o grupo em condições adequadas para que os papéis possam ser distribuídos em função das competências de cada um. No momento em que a maioria das normas e padrões de comportamento se encontram (re)estabelecidos, (re)normalizados, aceites e partilhados por todos, o grupo encontra-se apto para transitar para a quarta e última fase de desenvolvimento (op. cit).

A quarta fase é, no fundo, o concluir dos processos previamente iniciados na etapa anterior. Vivencia-se um clima extremamente saudável, cooperativo, interdependente e coeso. As divergências são, nesta etapa, vividas de forma positiva e satisfatória pelo que o conflito, embora exista, soluciona-se, sobretudo, através de um conjunto de estratégias integrativas.

Este estágio, pelas características apresentadas, permitirá o desabrochar de ideias criativas e inovadoras por parte dos seus elementos (op. cit).

O percurso evolutivo de cada grupo, embora particular, apela, de facto, para um conjunto global de especificações e variáveis em função da sua fase de desenvolvimento. Na realidade e, embora, a segunda etapa do desenvolvimento grupal seja, de alguma forma, bastante peculiar quando comparada com as restantes, a verdade é que para todas elas se verifica a existência de elementos únicos e, deste modo, identificadores.

A conceptualização do grupo como um sistema dinâmico em permanente transformação e interacção com o seu contexto induziu a novos olhares sobre esta temática. Actualmente, o estudo do desenvolvimento grupal tem, por isso, fornecido uma base extremamente importante e facilitadora da compreensão dos grupos de trabalho em estreita relação com a sua envolvente. Torna-se, deste modo, urgente intersectar as diversas variáveis, anteriormente estudadas de forma isolada, com o processo de desenvolvimento grupal, a fim de se compreenderem as especificações de cada etapa e preverem os respectivos comportamentos e normas de funcionamento inerentes às mesmas.

- Conflitos

Os conflitos são processos indissociáveis do mundo organizacional, tendo-se constituído, em particular nos últimos anos, como um foco de interesse por parte das diversas ciências que actuam no contexto organizacional (Dimas, no prelo). Assiste-se, cada vez mais, a uma necessidade de descentralização, interdependência, diversificação e especialização da força laboral sendo, por isso, necessária uma interacção cada vez maior e mais sublime entre os recursos humanos de uma organização (Williams & O' Reilly, 1998 cit in Dijkstra, Dierendonck & Evers, 2005). Na actualidade, as organizações procuram estruturas mais flexíveis, caracterizadas pela autonomia e interdependência dos seus colaboradores. Assim, a organização do trabalho em grupos de indivíduos que interajam entre si com vista ao alcance de objectivos comuns é, por isso, condição fundamental para a cooperação e coordenação de esforços – factores imprescindíveis ao sucesso de qualquer organização. Porém, a heterogeneidade acarreta, frequentemente, uma sobreposição de valores,

procedimentos e culturas que fomenta, na generalidade, a emergência de discórdias, desacordos e irritações (De Dreu, Van Dierendock, & De Bestwaldhober, 2002 cit in Dijkstra et al, 2005). Na realidade, todas as componentes da área organizacional que pressuponham algum grau de interacção e coordenação de ideias constituem-se como potenciais fontes de conflitos (Deutsch, 2003; Katz & Kahn, 1978, cit in Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). A gestão dos conflitos e a inclusão destes no âmbito quotidiano das organizações tem-se constituído, para estas, como um dos mais recentes desafios. De acordo com Pondy (1992), o conflito é demasiado frequente e intenso, encontrando-se, por isso, na base das interacções e da realidade quotidiana das mesmas (Hartley, 1996). O conflito é, deste modo, um dos mais importantes fenómenos organizacionais (Rahim, 1992 cit in Dimas, no prelo).

O conflito é, em primeira instância, um conceito multi facetado e ambíguo que suscitou um forte interesse por parte de diversos autores (Hartley, 1996). A sua definição e delimitação conceptual apela para uma literatura extensa e para uma multiplicidade de definições e variáveis. A conceptualização do conflito tem demonstrado algumas divergências, mais ao nível das condições necessárias ao seu aparecimento, do que à operacionalização do conceito, propriamente dita. No entanto, verificou-se, nos últimos anos, uma tendência global na visualização do conflito como uma incompatibilização de expectativas, ideias, opiniões e pontos de vista² (Dyer, 1995). A nossa posição, a este respeito, aproxima-se muito mais da de Putnam e Poole (1987, cit in Hartley, 1996) e também Dimas, Lourenço e Miguez (2005) para quem o conflito requer alguma forma de interacção entre duas ou mais pessoas cuja divergência de perspectivas é percebida como geradora de tensão. É de realçar que a divergência de perspectivas poderá ser real, numas situações, ou pode simplesmente advir de diferentes interpretações sobre uma mesma situação (Garcia-Prieto, Bellard & Schneider, 2003). Consequentemente, o conflito é um processo onde predominam as interacções divergentes e os intervenientes envolvem, na

² De acordo com esta posição, o conceito de conflito aproxima-se do de “competição”, o que, em nossa opinião, e no sentido da opinião formulada por Dimas (no prelo), nos parece redutor. Com efeito, se para a competição estamos perante uma oposição de objectivos entre duas partes distintas, em que a probabilidade de uma das partes vencer se traduz e é função inversa da probabilidade da outra parte vencer, a situação de conflito pode implicar um ganho conjunto entre as partes envolvidas (Dimas, no prelo).

plenitude, os seus pensamentos, acções, afectos e emoções (Dimas et al, 2005). Neste sentido, o conflito é assumidamente uma experiência subjectiva com fortes repercussões ao nível intraindividual, inter individual e grupal que não depende, necessariamente, da existência real de incompatibilidades, mas antes da percepção das mesmas (Trechera, 2000).

Embora tratados tradicionalmente, no âmbito intra e interindividual, os conflitos têm vindo a ser abordados no contexto intragrupal (Dimas et al, 2005).

A história da forma como o conflito tem sido relacionado com os seus efeitos, mostra que não existe um consenso alargado sobre a sua funcionalidade ou disfuncionalidade. Até aos anos 40, os conflitos foram interpretados, pelas teorias clássicas (Fayol, 1916/1949; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947), como fenómenos disfuncionais e predominantemente negativos. Segundo esta perspectiva, a presença de situações conflituais provocaria uma deterioração ao nível das redes comunicacionais, da qualidade das relações organizacionais, da motivação dos trabalhadores e dos níveis de produtividade. Contudo, no final dos anos 40 a conceptualização deste fenómeno sofre uma importante alteração. As novas abordagens, provenientes da Escola das Relações Humanas (Mayo, 1933, 1945, 1947), ao enfatizarem a componente humana do trabalho, interpretaram, paralelamente, o conflito como um fenómeno naturalmente inevitável. Estes autores preocuparam-se, portanto, com a compreensão e domínio das condições necessárias à gestão e eliminação dos conflitos, por vista a aumentar a produtividade laboral. A partir da década de 80, as abordagens e investigações em torno desta temática têm assumido, uma visão inovadora do conflito, que evidencia os seus aspectos positivos e a necessidade de este ser estimulado, com vista ao alcance de níveis mais significativos de criatividade, produtividade e eficácia organizacional (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Pelz & Andrews, 1966; Schweiger & Sandberg, 1989; cit in Dimas, no prelo). Segundo diversos autores, um nível óptimo de conflito favorece a criatividade, eleva a moral do grupo, fomenta a auto-estima, estimula a aprendizagem de novas competências e potência a identidade grupal (De Dreu & Putnam, 1997; Fischer, 1997; Turner & Pratkanis, 1994).

Embora a perspectiva positiva do conflito esteja, de facto, muito

bem documentada, poucas investigações exploraram, até à actualidade, sob que condições o conflito será mais ou menos benéfico para o grupo (Johnson & Johnson, 1989 cit in Vliert & Veenstra, 1999). Existe, no entanto, um pressuposto imprescindível para a compreensão da dicotomia funcionalidade/disfuncionalidade das situações conflituais que se prende, directamente, com o tipo de conflito emergente. Na realidade, existem dois tipos fundamentais de conflito, o conflito sócio afectivo e o conflito de tarefa cujas implicações na performance grupal serão, efectivamente, bastante distintas³ (op. cit). Diversos autores centraram os seus estudos no sentido de identificarem e distinguirem os dois tipos de conflitos⁴, sendo consensual, para todos eles, que o conflito de tarefa é uma consequência directa de perspectivas distintas em relação à execução de uma tarefa e o sócio-afectivo envolve incompatibilidades ao nível das relações e afectos entre as pessoas (Dimas et al, 2005). O conflito de tarefa faz, portanto, referência às discordâncias envolvidas nos objectivos a atingir, de onde se destacam alguns assuntos como a alocação de recursos, a escolha e aplicação de procedimentos e o desenvolvimento e implementação de políticas de trabalho. Estas discórdias, mais do que prejudiciais para o desempenho do grupo de trabalho, tendem a ser benéficas para o mesmo, na medida em que fomentam a partilha de ideias e a intersecção e integração de diferentes perspectivas, prevenindo, ainda, o fenómeno do pensamento grupal. Estes aspectos são, portanto, fundamentais e decisivos para a produção de decisões de alta qualidade (e.g., Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1997; Cosier & Scwenck, 1990; Jehn, 1995, 1997; Putnam, 1994; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989; Tjosvold & Deemer, 1980; cit in Yang & Mossholder, 2004). Por seu turno, os conflitos sócio-afectivos, porque relacionados com os valores, crenças e diferenças pessoais provocam, geralmente, uma alteração negativa ao nível das relações interpessoais. Na realidade, este tipo

³ Existem, também, autores que fazem referência a um terceiro tipo de conflito, “o procedimental”, o qual estaria relacionado, de alguma forma, com o conflito de tarefa mas que se cingiria aos procedimentos utilizados para cumprir determinado objectivo (e.g., Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Tatcher, Jehn & Chadwick, 1998; cit in Bendersky, 2003).

⁴ No âmbito do estudo dos conflitos, diversos autores têm, igualmente, abordado as estratégias de gestão de conflitos, numa linha de orientação que as relacionada com a fase de desenvolvimento grupal e o estilo de liderança existente em cada grupo. Neste sentido, as estratégias mais recorrentes dependem, fundamentalmente, de duas dimensões: preocupação consigo (grau em que cada individuo procura, em primeira instância, satisfazer os seus próprios objectivos) e preocupação com os outros (grau em que cada individuo procura, em primeira instância, satisfazer os objectivos dos outros). Da articulação das duas dimensões anteriores resultam, portanto, cinco estratégias de resolução de conflitos: Integração, Acomodação, Compromisso, Domínio e Evitamento (Dimas et al, 2005).

de conflito tende a desviar a atenção do grupo para a gestão das questões interpessoais em detrimento das tarefas e dos objectivos a alcançar implicando, assim, uma deterioração ao nível da eficácia e satisfação grupal (Amason & Sapienza, 1997; Rentsch & Zelno, 2003; Simons & Peterson, 2000; cit in Dimas et al, 2005). Contudo, ambos os tipos de conflitos, embora distintos, não constituem duas dimensões divergentes, pelo contrário, são consideradas duas esferas interdependentes (op. cit).

As mais recentes investigações verificaram que os conflitos relacionados com antagonismos interpessoais e choques de personalidades são prejudiciais para a emergência de criatividade, para a moral do grupo e qualidades das relações interpessoais, para a performance e produtividade grupal e para o fenómeno da coesão grupal (e.g., Amason & Sapienza, 1997; Chen, 2006; Jehn & Bendersky, 2003; Guerra et al, 2005; Medina et al, 2005). Contudo, os conflitos relacionados com os objectivos e tarefas a cumprir, ainda que afectem a qualidade das relações e aumentem os níveis de stress, são, geralmente, benéficos para a eficácia, tomada de decisão, criatividade e desenvolvimento grupal (e.g., Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1994; De Dreu, 2002; De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995, 1997; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001; Nemeth et al, 2004; cit in Dimas, no prelo).

Apesar de alguns trabalhos empíricos suportarem a concepção do conflito de tarefa como um fenómeno predominantemente positivo para o desempenho organizacional, e do conflito socioafectivo como uma variável prejudicial para a performance e eficácia de um grupo de trabalho, os resultados obtidos por Dimas (no prelo) permitiram uma clarificação das relações de causalidade entre ambos os conflitos e a dimensão da eficácia grupal. Neste sentido, a autora, demonstra, empiricamente, que os grupos em que se verifica um maior número de conflitos apresentam piores índices ao nível da performance, comportamentos criativos e satisfação grupal. Deste modo, independentemente do tipo de conflito em causa, o grupo tenderá a perceberá-los de forma negativa e destabilizadora. Estes trabalhos demonstraram, ainda, que, embora o conflito nunca seja positivo para o grupo, as estratégias implementadas pelos elementos com vista à sua resolução podem, efectivamente, ser, no seu conjunto, benéficas para o mesmo (op. cit). As presentes investigações, em particular os trabalhos

levados a cabo por Dimas (no prelo), têm sugerido que a abordagem do conflito ganha quando devidamente intersectada com todas as variáveis intrínsecas ao grupo, aos seus elementos e inseridas no contexto dinâmico do processos de desenvolvimento grupal. Será, portanto, nosso objectivo, ao longo do presente trabalho, estudar e compreender este fenómeno, bem como as emoções a ele associadas, enquadrados nos modelos de desenvolvimento grupal.

Tal como referido na explicitação do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal em que nos apoiamos, a segunda fase de desenvolvimento é, por si só, uma fase extremamente conflitual. Esta situação deve-se, fundamentalmente, às questões relacionadas com a emergência da diferença no grupo e com a tentativa de afirmação e independência, típicas desta etapa. Por seu turno, as outras fases de desenvolvimento tendem a apresentar uma frequência muito inferior de situações conflituais. Todavia, se na primeira etapa o conflito tende a ser limitado pela falta de confiança e à vontade, ainda, existente entre os elementos, na terceira e quarta fases o conflito, embora existente, expressa-se de forma menos ameaçadora, pelo que as suas implicações e consequências se encontram, a este nível, suavizadas (Yagil & Desivilya, 2005). A este propósito, os resultados de Dimas (no prelo) sustentam que a 1ª fase é marcada por uma frequência pouco significativa de conflitos socioafectivos e, contrariamente ao que a autora previra, por um nível considerável de conflitos de tarefa. Ainda que, de facto, os elementos não possuam grande confiança entre si, a indefinição dos papéis, das tarefas, dos procedimentos e dos objectivos, que se verifica neste momento, conduz à emergência de discórdias entre os elementos. Em consonância com as assunções do modelo em que a autora baseou os seus estudos e formulou as suas hipóteses de investigação⁵, a 2ª etapa demonstrou, de facto, uma frequência superior de ambos os conflitos, em detrimento das restantes fases. Relativamente à 3ª e 4ª fases, os resultados obtidos apontaram no sentido de uma frequência muito reduzida de ambos os conflitos. Esta situação é, ainda, convergente, uma vez mais, com o Modelo de Desenvolvimento Integrado de Miguez e Lourenço (2001), segundo o qual estas etapas demonstram uma

⁵ Os trabalhos de Dimas (no prelo) fundamentaram-se no mesmo modelo de desenvolvimento que a presente investigação.

tendência no sentido de uma definição clara e explícita dos papéis, objectivos, e estratégias de acção, não promovendo, por isso, um grande número de conflitos (Dimas, no prelo).

Independentemente dos aspectos funcionais e/ou disfuncionais, julgamos evidente, face ao exposto, que a sua emergência, no contexto dos grupos, não parece poder isolar-se do processo de desenvolvimento grupal. De igual modo, parece inequívoco que os conflitos se encontram fortemente relacionados com as emoções. A este respeito, De Dreu (1997) sugere que embora o conflito de tarefa também envolva a expressão de emoções, o conflito socioafectivo envolve emoções predominantemente negativas, pelo que este último poderá ser ameaçador quer para o grupo, quer para cada elemento individualmente (op. cit). A análise da forma como, ao longo do desenvolvimento grupal, os conflitos são vividos e se relacionam com a expressão de emoções (com valência positiva ou com valência negativa), justifica, em nossa opinião, a prossecução de estudos que, como o presente, procurem investigar tal relação.

- Emoções

O estudo das emoções em contexto de trabalho é relativamente recente e exploratório. Segundo Pekrun e Frese (1992), existem poucas investigações que incidam directamente sobre esta temática (Briner, 1999).

Ao longo da era cognitiva, período decorrente entre 1940 e 1970, os trabalhadores eram apenas perspectivados como elementos cognitivos desprovidos de emoção (Weiss & Brief, 2001 cit in Grandey, no prelo), pelo que foi somente no decorrer da década de 80 que alguns autores se debruçaram sobre a importância do estudo do humor no local de trabalho, recorrendo, para isso, a um conjunto variado de métodos e técnicas de investigação (op. cit). Contudo, foi na década de 90 que as emoções ganharam maior relevo no âmbito do contexto organizacional, ficando provado que a dicotomia racionalidade/emocionalidade se encontra fortemente relacionada com o sucesso/insucesso das organizações (Asforth & Humphrey, 1993; Putnam & Mumby, 1993; cit in op. cit). Para os autores, um equilíbrio entre a componente emocional e a racional permitirá, ao grupo, e aos seus elementos em particular, a obtenção de níveis elevados de eficácia de tarefa, acompanhados por elevados índices de satisfação.

A maioria das teorias relacionadas com o estudo das emoções conceptualiza-as como reacções complexas a situações ou eventos específicos que incluam cognições, sentimentos e tendências de acção bem diferenciadas (e.g. Frijda, 1986; Roseman, 1984; Scherer, 1988; Smith & Ellesworth, 1985). A emoção é, portanto, conceptualizada, pela maioria dos autores, como um estado sentimental transitório que, ao contrário do humor, tem uma causa ou objectivo devidamente identificado (op. cit).

O percurso evolutivo do ser humano encontrou-se, desde sempre, e por uma questão de defesa da espécie, mais atento e reactivo a estímulos negativos do que a estímulos positivos (e.g. Taylor, 1991; Willemsen & Keren, 2002; cit in op. cit). Concomitantemente, a tradição no estudo das emoções tem-se direccionado no sentido da compreensão e estudo das emoções negativas em detrimento das positivas. Esta tendência surge pelo facto de a Psicologia se cingir, a maioria das vezes, ao estudo dos problemas emocionais e seu respectivo tratamento. Complementarmente, as emoções positivas existem em menor número e de forma menos diferenciada que as negativas (Bonanno & Mayne, 2001). As diversas teorias no âmbito das emoções têm sublinhado, no seu desenvolvimento, “tendências de acção” associadas a emoções específicas (e.g. Frijda, 1986; Lazarus, 1991). Contudo, o pressuposto de que as emoções englobam padrões de respostas específicos, adquiridos ao longo do desenvolvimento humano, e que o preparam para uma variedade de ameaças decorrentes do meio circundante, embora faça todo o sentido no enquadramento das emoções negativas, não se aplica, com a mesma perfeição, ao contexto das emoções positivas (op. cit). Neste sentido, e numa tentativa destas teorias enquadrarem, com igual relevo, as emoções positivas, o termo “tendências de acção” tem sido substituído pelo conceito de “acção de pensamento”, aplicável quer às emoções positivas quer às negativas. Assim, se por um lado as emoções negativas tendem a ocorrer num contexto de ameaça onde a “acção do pensamento” promove a defesa e a segurança, as emoções positivas ocorrem, por outro lado, em ambientes de maior descontração e relaxamento pelo que a “acção de pensamento” surge no sentido de uma maior flexibilidade cognitiva e na construção de recursos para futuras necessidades de adaptação (op. cit). Ainda que se verifique, no presente, um crescente interesse pelas emoções positivas, existe, ainda, um longo caminho a percorrer para a

compreensão do papel das emoções positivas, em contextos predominantemente negativos ou ameaçadores.

Na actualidade, tem-se assistido a uma explosão de investigações e descobertas relacionadas com a natureza da experiência emocional (e.g., Damásio, 1994; Ekman & Davidson, 1994; Goleman, 1995; LeDoux, 1996; Lewis & Haviland, 1993; cit in Oschner & Barnett, 2001). O facto de as emoções terem sido, durante anos, excluídas dos estudos centrais da Psicologia das Organizações é resultado do trabalho ser visto, pelas organizações, como algo meramente racional, lógico e não emocional. Sendo as emoções um fenómeno de difícil operacionalização os psicólogos não possuíam, igualmente, instrumentos devidamente capacitados para as estudar (Briner, 1999).

A explosiva atenção depositada, recentemente, sobre esta temática, é resultado de um interesse global da Psicologia pelos afectos e emoções. A forte influência do movimento decorrente da Psicologia Emocional e a crescente necessidade de competências de expressão emocional para um eficaz cumprimento de muitas tarefas foram, também, factores importantes para uma maior centralização sobre as emoções em contexto de trabalho (op. cit). Entre os mais recentes estudos é possível salientar uma forte tendência no sentido de identificar qual o tipo de emoções que as pessoas vivenciam com maior frequência e em que situações as sentem (e.g., Feldman, 1995; Feldman & Barrett, 1998; cit in Oschner et al, 2001). Ao longo do estudo das emoções verificaram-se, contudo, duas tendências distintas: a primeira refere-se às emoções como produto neurológico, estando, por isso, exclusivamente dependentes de características físicas e explicações objectivas; a outra, engloba, por seu turno, os autores que associam as emoções à interpretação que o ser humano faz do meio que o circunda. Esta visão, permite, pois, compreender o porquê da diversidade ao nível das percepções e respostas que as pessoas emitem. Talvez a visão mais adequada sobre as emoções consista na intersecção correcta e articulada entre factores neurológicos e psicológicos, abrangendo, assim, ambas as tendências (op. cit). Na realidade, a emoção é um conceito dinâmico e multi-facetado que inclui sentimentos, comportamentos e alterações de cariz psicológico e neurológico (Davidson, Jackson, & Kalin, 2000; Frijda, 1993; Izard, 1991 cit in Grandey, no prelo). Seria, portanto, de esperar que todos estes factores se

alterassem em conformidade, perante um episódio de cariz emocional. Todavia, as investigações têm demonstrando que estes indicadores podem operar de forma distinta e possuir diferentes correlações, daí a grande dificuldade em prever as possíveis reacções a situações predominantemente emocionais (Russell, 1999 cit in op. cit). A diversidade ao nível das respostas emocionais, na presença de um mesmo assunto ou evento, poderá ser explicada pelas diferentes avaliações cognitivas que as pessoas podem fazer na presença de uma mesma situação (Frijda, 1986; Ortony et al, 1988; Scherer, 1988; Smith & Ellsworth, 1985). De acordo com Scherer (1984), as pessoas avaliam os eventos em função de: a) mudanças percebidas no ambiente exterior; b) valência percebida do evento; c) importância do modelo para a concretização dos objectivos; d) causa do evento e controlo do mesmo e e) compatibilidade do evento com as normas instituídas (Frijda, 1986; Ortony et al, 1988; Scherer, 1988; Smith & Ellsworth, 1985; cit in Garcia-Prieto et al, 2003). Deste modo, as emoções, são um conceito extremamente complexo que inclui os sistemas psicológicos, cognitivos, comportamentais, sociais e culturais da vida humana (Grandey, no prelo). As emoções poderão, assim, ser analisadas ao nível individual, grupal e/ou cultural (Keltner & Haidt, 1999), embora no presente estudo se situem ao nível grupal. Uma importante perspectiva sobre as emoções em contexto grupal é a de George (1996), na qual a expressão das emoções individuais permite a obtenção de emoções grupais. Assim, se na totalidade, os elementos de um grupo se sentem satisfeitos felizes e/ou enérgicos, o grupo, enquanto entidade poderá ser descrito nos mesmos termos (George, 1996 cit in De Dreu, West, Fischer & MacCurtain, 2001). Hatfield e cols (1994) propuseram uma explicação para a situação anterior que contempla uma tendência de contágio emocional, no interior do grupo. Deste modo, é possível observar que as emoções das pessoas produzem inconscientemente emoções similares nos outros (Hatfield, Caciopo, & Rapson, 1994, cit in De Dreu et al, 2001). Contudo, é importante sublinhar que as emoções colectivas são mais do que o somatório das emoções individuais e permitem a criação de um quadro de referência no qual a equipa baseará as suas acções. As emoções colectivas provêm, por conseguinte, de um consenso geral, pelo que não será de estranhar que estas tendam a apresentar níveis mais elevados de intensidade e estabilidade, que as emoções individuais (op.

cit).

Um dos mais interessantes debates em torno das emoções prende-se com a sua caracterização. Neste contexto, as emoções podem ser perspectivadas em termos de categorias discretas, básicas e universais ou, pelo contrário, como pontos dispostos espacialmente em torno de dimensões (e.g., Ekman, 1992; Feldman, Barrett & Russell, 1999; Ortony & Turner, 1992; cit in Mayne & Ramsey, 2001). De acordo com as mais recentes abordagens, ainda que não exista um completo consenso sobre esta questão, verifica-se uma predominância no sentido de aceitar que as pessoas organizam as suas emoções em torno de diferentes dimensões. Neste contexto surgiu o modelo de Russell (1980) que contempla as emoções espacialmente organizadas em torno de dois eixos: um representa o nível de activação (alta/baixa) e o outro, a valência da emoção (positiva/negativa). Este modelo, intitulado de Modelo Circumplexo da Emoção, concebe uma representação esquemática que ilustra o modo como as emoções se correlacionam com as duas dimensões espaciais (activação e valência) (Russell, 1997).

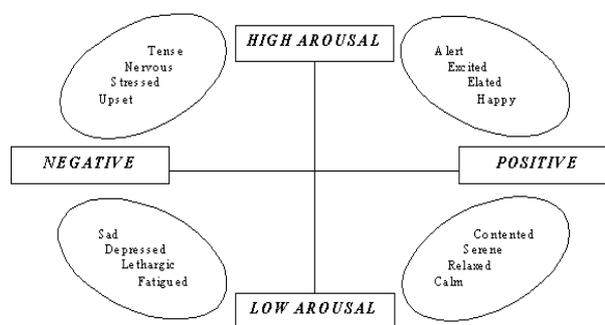


Figura 1. O Circumplexo da Emoção

(Barrett & Russell, 1988; adaptado por Lawler & Thye, 1999).

Este modelo, de aspecto agradável, organizado e lógico permite transparecer os modelos mais importantes da psicologia e integra-se, harmoniosamente, com outros modelos psicológicos (Plutchick & Conte, 1997, cit in Mayne et al, 2001) e foi testado em inúmeros estudos (e.g., Feldman, Barrett & Russell, 1999) que permitiram validar a hipótese de que, efectivamente, algumas pessoas experimentam e reportam as suas emoções em concordância com aquilo que o modelo propõe (op. cit). A dimensão da

valência positiva/negativa das emoções parece coincidir com a própria divisão da estrutura cerebral humana, na medida em que o processamento das emoções positivas e negativas é efectuado através de estruturas cerebrais distintas (Feldman, Barrett & Oschner, 2001, cit in op. cit). Pese embora as inúmeras vantagens associadas a este modelo, as suas limitações encontram-se ao nível da captação das emoções em si mesmas. Neste sentido, o modelo simplesmente reflecte a estrutura básica inerente à expressão das emoções ou à linguagem que cada indivíduo utiliza para as retratar. Contudo, a expressão da emoção e/ou o modo como cada um a reporta não devem ser confundidos com a emoção em si mesma (op. cit). Por considerar duas dimensões distintas e igualmente importantes, parece ser um modelo apropriado para o estudo das emoções no contexto dos grupos (Lawler & Thye, 1999). Na realidade, a sua grande inovação prende-se com a contemplação do estado de activação das emoções. Deste modo, duas pessoas podem sentir uma mesma emoção mas vivenciá-la de forma distinta, em função da intensidade que esta assume (Briner, 1999). Este factor contribui, sobremaneira, para a compreensão da multiplicidade de expressões, reacções e implicações das emoções, na vida pessoal e profissional do ser humano.

De acordo com os diversos estudos efectuados até ao momento, é possível estabelecer um paralelismo entre o processo de desenvolvimento grupal e a vivência de emoções ao longo do mesmo. A necessidade de pertença a um grupo ou entidade é uma característica inerente à espécie humana, pelo que se prevê que numa fase inicial o grupo tenda a experienciar emoções predominantemente positivas e calorosas no sentido da aceitação dos outros e da integração de si mesmo no grupo (Moreland, 1987, cit in De Dreu et al, 2001). A este respeito, estudos empíricos recentes demonstraram que um grupo que satisfaça devidamente as necessidades de pertença dos seus elementos permitirá um aumento na vivência de emoções positivas e uma diminuição ao nível das negativas (e.g., Cohen & Wills, 1985; West & Patterson, 1999). Prevê-se, no entanto, que as emoções aumentem de intensidade com o decorrer do desenvolvimento grupal, porque os elementos do grupo tendem a considerar inapropriado a expressão de emoções intensas num primeiro momento em que as ligações entre eles são, ainda, distantes e superficiais (op. cit).

As investigações realizadas até ao momento procuraram compreender

os antecedentes e as consequências inerentes a cada um dos tipos de conflito, intersectando os resultados obtidos com variáveis importantes para o estudo e compreensão dos grupos de trabalho. A este propósito, é de salientar os resultados obtidos por Ramalho (no prelo), nos quais é demonstrado empiricamente que a expressão das emoções positivas e negativas se alteram em função do nível de maturidade do grupo. Deste modo, os resultados obtidos apoiaram os do estudo de Further e cols (1989, cit in Aune, Aune & Buller, 2001) no qual os autores demonstraram que à medida que o grupo avança nos seus estádios de desenvolvimento se verifica uma diminuição da expressão de emoções negativas. Ainda que os resultados obtidos por Ramalho (no prelo) não tenham demonstrado uma distinção estatisticamente significativa ao nível da expressão das emoções positivas, as suas descritivas apontam no sentido de que estas surgem, com maior predominância, no último nível de maturidade. De uma forma geral, os resultados obtidos permitiram verificar, também, que existe uma maior frequência de emoções positivas, em todas as fases de desenvolvimento, sendo a 2ª fase aquela que apresenta uma menor diferença entre os níveis de emoções positivas e negativas. Apesar de este estudo ser extremamente interessante no âmbito das emoções e do desenvolvimento grupal, é uma realidade que não existem muitas investigações que se tenham cingido à compreensão do impacto e inter-relação entre as emoções, positivas e negativas, e os conflitos, em contexto de trabalho.

Os estudos realizados sobre as emoções em situação de conflito verificaram duas tendências distintas. No período decorrente entre 1980 e 1990, os autores focaram-se, com maior primazia, nos aspectos intrapessoais das emoções e dos conflitos. Só recentemente, as investigações começaram a centrar-se nos aspectos interpessoais, realçando o papel das emoções na emergência do conflito e na sua respectiva negociação. O pressuposto de base, comum às duas abordagens, prende-se com a aceitação de que as emoções desempenham uma importante função social (e.g., Frijda & Mesquita, 1994; Keltner & Haidt, 1999; Oatley & Jenkins, 1992; Parkinson, 1996; cit in Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2006). Neste contexto, a Teoria dos Eventos Afectivos, sugere que as emoções e a expressão emocional, enquanto partes integrantes do meio circundante, influenciam as atitudes, adoptadas pelos indivíduos, durante e após o conflito. Estudos

anteriores revelaram um impacto predominantemente limitativo das emoções negativas durante a ocorrência de conflitos, facto que poderá estar relacionado com a tendência que estas emoções têm para evocar, nos outros, respostas mais intensas, negativas e frequentes (Bartel & Saavedra, 2000, cit in Yang et al, 2004). Na realidade, as emoções negativas são consideradas por muitos, como exacerbadoras do conflito. Esta situação verificar-se-ia quer pela diminuição dos efeitos positivos do conflito de tarefa, quer pelo aumento dos efeitos negativos do conflito sócioafectivo (Thomas, 1992, cit in Bendersky, 2003). Apesar das emoções negativas serem um importante ímpeto na emergência de conflitos, é de salientar que muitos outros factores, com especial incidência para a percepção que as pessoas têm dos conflitos, determinam o aparecimento e a mediação dos mesmos (Yang et al, 2004). Na generalidade, as abordagens admitem que as respostas dadas à expressão de emoções positivas serão, também elas positivas. Assim, a presença deste tipo de emoções permitirá, para os autores, incentivar os aspectos positivos do conflito de tarefa e diminuir os aspectos negativos inerentes aos conflitos sócio-afectivos (Forgas, 1998, cit in Bendersky, 2003). De acordo com Morris e Keltner (2000), as emoções desempenham uma importante função na ocorrência de conflitos e suas respectivas negociações, na medida em que existe uma propensão para estas emitirem, nos outros, respostas de igual valência (op. cit).

Embora as concepções teóricas anteriores permitam a delineação de um percurso empírico a percorrer, a verdade é que este se encontra, ainda, longe de estar concluído. É, com efeito, muito complexo estudar em contexto real o impacto e relação das emoções e dos conflitos no comportamento dos grupos de trabalho. Contudo, é consensual que o conflito, funcional ou disfuncional, é um processo emocional, na medida em que envolve a percepção de ameaças relativamente aos objectivos individuais e/ou grupais. Consequentemente, as emoções desempenham um papel de extrema importância na implementação, desenvolvimento e negociação dos conflitos (e.g., Brodtker & Jameson, 2001; Jones, 2000; cit in Throth, 2004). Pensa-se que a razão desta co-relação ser infinitamente estreita está associada ao facto de as dimensões cognitivas implicadas na determinação do conflito serem, também, similares àquelas que se verificam na determinação da natureza da emoção (Garcia-Prieto et al, 2003). Torna-

se, portanto, pertinente, como afirmámos já, efectuar um esforço no sentido de compreender a relação, entre as emoções e os conflitos, e circunscrevê-la em cada fase de desenvolvimento grupal. Essa foi a tarefa que empreendemos tendo em vista contribuir para um maior conhecimento sobre os processos grupais e sua contextualização na dinâmica de desenvolvimento que percorre todo percurso de “vida” de um grupo/equipa de trabalho.

II- Objectivos

De acordo com o que fora explicitado nos pontos anteriores do presente trabalho, no qual procurámos deixar clara a estreita relação verificada entre as emoções, os conflitos e o desenvolvimento grupal, o presente estudo procurará investigar qual o impacto que os conflitos (tarefa e sócioafectivo) têm na expressão das emoções, tendo em conta o nível de desenvolvimento grupal. As variáveis consideradas no estudo foram, portanto, as emoções, os conflitos e o desenvolvimento grupal.

Geral: Analisar a percepção das emoções expressas em situação de conflito, nas diferentes fases de desenvolvimento grupal.

Específicos:

- 1- Identificar diferenças na percepção das emoções expressas no grupo, entre cada uma das fases de desenvolvimento, em situação de conflito.
- 2- Identificar diferenças na média dos conflitos de tarefa e dos conflitos sócioafectivos, entre cada uma das fases de desenvolvimento grupal⁶.

Não sendo nosso objectivo primordial, tentaremos, ainda, investigar, exploratóriamente, as diferenças verificadas ao nível da expressão das emoções, em situação normal e em situação de conflito, tendo em conta as fases de desenvolvimento grupal. Articularemos, portanto, os resultados da presente investigação com os resultados obtidos nos trabalhos de Ramalho (no prelo)⁷.

Com o intuito de cumprirmos os objectivos anteriormente explicitados, e tendo como quadro de referência os modelos apresentados nos pontos anteriores do presente trabalho, elaborámos as seguintes

⁶ Este objectivo dá seguimento aos trabalhos realizados por Dimas (no prelo) nos quais a autora procura, entre outros aspectos, compreender em que medida os diferentes níveis de desenvolvimento grupal diferem no que concerne à emergência dos dois tipos de conflito (tarefa ou sócioafectivo).

⁷ A investigação de Ramalho (no prelo), a qual acompanhámos de perto e na qual estivemos, também, envolvidos procurou, entre outros aspectos, identificar a média das emoções positivas e negativas, expressas num grupo de trabalho, em cada fase de desenvolvimento.

Hipóteses de Investigação.

H1 – Em situação de conflito, existem diferenças estatisticamente significativas entre a 2ª fase e as restantes fases de desenvolvimento, relativamente à média das emoções negativas.

H2 – Em situação de conflito, existem diferenças estatisticamente significativas entre a 4ª fase e as restantes fases de desenvolvimento, relativamente à média das emoções positivas.

H3a – Existem diferenças estatisticamente significativas entre a 2ª fase e as restantes fases de desenvolvimento, relativamente à média dos conflitos socioafectivos.

H3b – Existem diferenças estatisticamente significativas entre a 2ª fase e as restantes fases de desenvolvimento, relativamente à média dos conflitos de tarefa.

Considerámos, ainda, para além da análise das variáveis contempladas no presente estudo, averiguar se os dois ciclos que vêm referidos no modelo de base, diferem relativamente às emoções expressas em cada um. Neste contexto, elaborámos as seguintes hipóteses de investigação:

H4 – Em situação de conflito, existem diferenças estatisticamente significativas entre o 1º ciclo (fases 1 e 2) e o 2º ciclo (fases 3 e 4) de desenvolvimento, relativamente à média das emoções negativas.

H5 – Em situação de conflito, existem diferenças estatisticamente significativas entre o 2º ciclo (fases 3 e 4) e o 1º ciclo de desenvolvimento (fases 1 e 2), relativamente à média das emoções positivas.

III – Metodologia

1- Caracterização da Amostra

O presente estudo incidiu sobre uma amostra constituída por um total de 142 sujeitos, pertencentes a 26 equipas de trabalho, com uma média de 6 sujeitos por grupo⁸. A amostra incluiu diferentes departamentos de uma organização do sector secundário, responsável pela transformação de matéria-prima agrícola em produtos úteis à sociedade. A tabela 1 apresenta a caracterização da amostra estudada.

Tabela 1. Características demográficas da Amostra (N = 142)

Características	n	%
Género		
Feminino	64	45
Masculino	78	55
Antiguidade na Equipa (meses)		
1-60	72	51
61-180	56	39
181-300	9	6
301-360	5	4
Habilitações Literárias (Anos)		
4-9	41	29
10-12	42	30
13-17	59	41

2- Instrumentos:

2.1- PDE (Percepção e Desenvolvimento de Equipas)

O PDE é um instrumento essencialmente descritivo, criado por Miguez & Lourenço (2001), que permite identificar a fase de desenvolvimento em que determinado grupo se encontra. Este instrumento, assente no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), é constituído por quatro cenários descrevendo, cada um, um dos quatro estádios de desenvolvimento propostos pelo modelo. A tarefa do inquirido consiste em seleccionar a descrição que melhor retrata o seu grupo de trabalho. Este instrumento tem sido utilizado em diferentes

⁸ Entenda-se por grupo a definição proposta pelo Modelo de Desenvolvimento Grupal em que nos ancorámos: conjunto de indivíduos que se reconhecem como tal, são interdependentes e interagem entre si com vista ao alcance de pelo menos um alvo comum o qual é reconhecido, aceite e partilhado por todos (Miguez & Lourenço, 2001).

investigações, com bons resultados, o que aponta para validação adequada desta medida⁹.

2. 2- EACI

O EACI é um instrumento criado por Dimas, Lourenço & Miguez (2005), que permite medir a presença, no grupo de trabalho, dos dois tipos de conflito: conflito de tarefa e conflito socioafectivo. As duas dimensões do conflito intragrupal são medidas através de um conjunto de nove itens, em que cinco deles medem o conflito de tarefa e os outros quatro, o conflito socioafectivo. O instrumento apresenta uma escala tipo likert de sete pontos, através da qual é medida a frequência com que cada situação ocorre, numa escala que vai de 1-“Nunca Acontece” a 7-“Acontece Sempre”.

Relativamente às qualidades psicométricas efectuou-se uma análise à qualidade dos itens e consistência interna do instrumento, na medida em que este se encontrava previamente validado pelos autores¹⁰.

Nos nossos estudos, o instrumento apresentou, também, como é possível verificar pela tabela 2, uma boa fidelidade, medida através do alfa de Cronbach e da magnitude das correlações dos itens com a respectiva dimensão. Com efeito, os valores de alfa estimados - .90 para a dimensão tarefa e .86 para a dimensão socioafectiva - são indicativos de uma escala com boa consistência interna. Os bons resultados obtidos na validação do

⁹ A construção deste instrumento subentendeu estudos de validade de conteúdo, efectuados por Lourenço (2002). A primeira versão do instrumento foi analisada, e posteriormente discutida, por um grupo de peritos os quais efectuaram um conjunto de recomendações relativas à caracterização de cada cenário. Posteriormente, o instrumento foi aplicado a um total de 40 alunos universitários ou em regime de pós-graduação, os quais efectuaram, ainda, uma reflexão falada com o intuito de verificar a clareza das instruções e das respectivas descrições. Complementarmente a cada aluno da presente amostra foi, ainda, pedido para identificarem os itens do questionário QDEG (Questionário do Desenvolvimento Grupal) que correspondiam a cada cenário do PDE. Verificou-se, ao nível dos inquiridos, uma elevada correspondência item-cenário, pelo que se comprovou a validade dos mesmos e a possibilidade de estes serem agrupados em quatro cenários distintos (Lourenço, 2002).

¹⁰ Numa revisão da bibliografia, importa referir que foram efectuadas, pelos autores, vários estudos, com o intuito de avaliar a validade e fiabilidade do instrumento. O primeiro estudo incidiu na validade de conteúdo e subentendeu um estudo piloto com 10 grupos de estudantes universitário (N=40), que trabalharam em grupo durante um semestre. Num segundo momento o questionário foi submetido a uma análise em componentes principais com o intuito de avaliar a sua dimensionalidade. Foi encontrada, conforme previsto, uma estrutura bidimensional que agregava, num 1º factor os itens relativos ao conflito de tarefa, e num 2º factor os itens respeitantes ao conflito socioafectivo. A escala revelou bons índices de consistência interna (.85 e .80, respectivamente). Pelo facto de o instrumento ter revelado boas qualidades psicométricas em estudos anteriores, procedeu-se a uma análise factorial confirmatória cujo objectivo foi o de confirmar a bidimensionalidade do instrumento. Para tal, os autores, recorreram a uma amostra de 321 sujeitos. Os resultados do estudo permitiram verificar a existência de duas dimensões explicitamente demarcadas (conflito de tarefa e conflito socioafectivo) e expressivamente correlacionadas de forma positiva. A consistência interna do instrumento, é medida através do alfa de Cronbach e foi de .85 para a dimensão do conflito de tarefa e .83 para a dimensão do conflito socioafectivo, o que indica uma boa consistência interna. A análise das correlações entre cada um dos itens e a respectiva dimensão onde se inserem, apresentou valores muito satisfatórios. (Dimas, Lourenço & Miguez, no prelo).

EACI levaram-nos a optar pela utilização deste instrumento para a investigação em causa, em detrimento de outros.

Tabela 2. EACI: Valores das medidas de qualidade dos itens e alfa de Cronbach (α)

Dimensões	Itens	r item/ dimensão com o item excluído	α total com o Item excluído	α
Tarefa	2	.74	.88	.90
	5	.68	.89	
	6	.79	.86	
	7	.80	.86	
	8	.75	.87	
Socioafectiva	1	.68	.83	.86
	3	.81	.77	
	4	.66	.84	
	9	.66	.83	

2.3- PJAWS C

A Jaws (Job – Related Affective Well Being Scale) é um instrumento que mede a frequência das emoções que o trabalho causa nas pessoas, num período de 30 dias. Este instrumento, da autoria de Katwyk, Spector, Fox & Kelloway (2000), regista a frequência de 30 emoções (emoções positivas e negativas), e pretendia registar estas emoções em função do seu nível de activação, através de uma escala tipo likert de cinco opções de resposta que vai desde 1-“Nunca” até 5 – “Sempre”. Com o intuito de satisfazer as necessidades intrínsecas a esta investigação, a JAWS foi adaptada à população portuguesa e ao contexto de grupos de trabalho em situação de conflito. A nova versão desta escala, que designámos por PJAWS C, mede a frequência de 30 emoções (emoções positivas e negativas) vividas num grupo de trabalho, em situação de conflito. O instrumento recorre a uma escala tipo likert de cinco valores que vai desde 1 – “Nunca” até 5 – “Sempre”.

2.3.1- Processo de Adaptação da Escala PJAWS C

Uma vez estabelecida a necessidade de encontrar uma escala que

medisse as emoções dos grupos em contexto de trabalho, realizámos uma extensa pesquisa bibliográfica, com o intuito de indagar sobre a existência de eventuais instrumentos que preenchessem os nossos objectivos. Após uma breve reflexão sobre os instrumentos entretanto recolhidos, as qualidades métricas dos mesmos e os modelos de base em que assentam, optámos por efectuar uma adaptação da Job – Related Affective Well Being Scale (JAWS), da autoria de Katwyk, Spector, Fox & Kelloway (2000). Este instrumento, para além de recente, contempla as emoções em contexto de trabalho e assenta no mesmo modelo de base (Modelo Circumplexo das emoções de Barrett & Russell, 1998) que o presente estudo. Deste modo, o primeiro passo para a adaptação da JAWS ao contexto de grupos de trabalho em situação de conflito, consistiu numa tradução/retradução dos itens da escala. Especificamente, as 30 emoções contempladas na escala original foram sujeitas a uma apreciação de peritos¹¹, os quais as traduziram, numa primeira instância, da língua inglesa para a portuguesa. Uma vez verificada a concordância das traduções foi pedido a um novo grupo de peritos que retraduzissem as emoções, agora em língua portuguesa, para a língua inglesa. Após a análise das duas versões (versão original e versão inglesa retraduzida), verificámos que o nível de concordância foi total e, por conseguinte, foi-nos permitido alcançar uma versão final da escala, na língua portuguesa, que traduziu, o mais fielmente possível, os itens do instrumento original. A escala foi, ainda, alvo de alguns ajustamentos linguísticos, na medida em que o instrumento original pretendia medir as emoções que o trabalho provocava nas pessoas consideradas individualmente, e o nosso objectivo era medir a frequência das emoções no grupo de trabalho. Optámos, igualmente, por manter uma escala idêntica à da JAWS (escala tipo likert de 5 pontos que vai do 1-“Nunca” até 5-“Sempre”). Os itens foram, num segundo momento, apresentados a um conjunto de cinco peritos¹² com o intuito de indagar se as emoções em causa, bem como a construção dos respectivos itens, se encontravam devidamente adaptados ao âmbito dos grupos, em contexto de trabalho. Os peritos consideraram que os itens do questionário eram claros e estavam devidamente adequados ao

¹¹ Neste contexto, por peritos entenda-se um conjunto de pessoas que possuem elevados níveis de conhecimento tanto da língua portuguesa como inglesa e trabalham diariamente nesse domínio.

¹² Neste contexto, por peritos entenda-se um conjunto de pessoas que trabalham em contexto organizacional, cuja formação de base é a Psicologia e/ou cuja função actual é de chefia de equipas.

contexto, pelo que prosseguimos com as etapas seguintes da validade de conteúdo do instrumento. Para tal recorremos a uma amostra de 10 sujeitos, pertencentes a uma mesma equipa de trabalho, aos quais foi aplicado o instrumento, tendo sido, posteriormente, efectuada uma reflexão falada, na tentativa de se despistarem eventuais incompreensões, falhas e/ou duvidas.

Os resultados da reflexão falada foram devidamente analisados em conjunto com um grupo de investigadores, tendo-se verificado a necessidade de se alterarem algumas emoções. Assim, o item 8 (“excitados”) foi apontado como incompreensível para o contexto de trabalho. Neste sentido, optámos por substituir “excitados” por um termo seu semelhante, “empolgados”. Embora reconheçamos que o termo alternativo, “empolgados”, possui um nível de activação diferente de “excitados”, preocupámo-nos, antes, em manter as diferenças ao nível do gradiente de activação das diversas emoções¹³. Assim, e porque “empolgados” ficaria demasiado semelhante, em termos do nível de activação, a “entusiasmados” (item 9), optámos, igualmente, por substituir este último por “animados”, respeitando, assim, a concordância de significados e o nível de activação.

As emoções “alegres” (item 18) e “contentes” (item 5) foram designadas como sinónimos, pelos inquiridos. Porém, “contentes” foi apontado como o termo que melhor se enquadraria ao contexto de trabalho. “Alegres” (item 18) foi, então, substituído por um termo seu semelhante: “divertidos”, o qual mantém um nível de activação semelhante ao de “alegres” e por conseguinte superior ao de “contentes” (item 5).

Os resultados da reflexão falada permitiram, ainda, constatar que o termo “relaxados” (item 30) era interpretado como contendo alguma conotação negativa¹⁴. Foi, então, consensual a substituição deste termo por “descontraídos”, na medida em que este último, embora sinónimo do anterior, lhe confere o sentido apropriado e apresenta o mesmo nível de activação que o primeiro.

Por fim foi, ainda, apontado que “agradados” (item 14) e “satisfeitos” (item 15) são sinónimos. Decidimos, então, que no lugar de “agradados” ficaria “satisfeitos” (novo item 14), na medida em que este foi claramente

¹³ Embora, como referimos no presente estudo, não tenhamos tido como objectivo estudar o grau de activação das emoções, foi nossa preocupação manter a possibilidade de, em estudos futuros, validar, também, a PJAWS C quanto a esta dimensão.

¹⁴ O termo em causa foi consistentemente interpretado pelos sujeitos como sinónimo de preguiça e pouco envolvimento no trabalho.

designado como mais enquadrado ao contexto de trabalho, pelo que foi necessário procurar um outro termo para substituir “satisfeitos” (item 15). Preocupámo-nos em manter a diferença de activação existente anteriormente entre “agradado” e “satisfeito”, pelo que nos pareceu oportuno substituir “satisfeitos” (item 15) por “realizados”¹⁵. Embora ambos os termos se situem no domínio da satisfação, “realizados” (novo item 15) possui um nível de activação claramente superior a “satisfeitos” (novo item 14), tal como este último tinha para com “agradados”. Após alteração de todas as questões anteriormente focadas, realizamos, uma vez mais, a aplicação do instrumento a um conjunto de 5 sujeitos, pertencentes a uma mesma equipa de trabalho. Após a aplicação, efectuámos nova reflexão falada, a qual demonstrou que todas as questões foram devidamente compreendidas. Desta forma, obtivemos a versão final da escala a qual foi, posteriormente, aplicada à amostra em causa.

2.3.2- Qualidades Psicométricas

Antes de proceder à explicitação das qualidades métricas da escala PJAWS C, importa referir os resultados obtidos na validação da escala original, JAWS. Neste sentido, os autores efectuaram uma análise multidimensional com o intuito de validar a bidimensionalidade da escala. Os resultados obtidos demonstram uma clara distinção entre as emoções positivas e negativas, mas não evidenciaram uma tendência tão demarcada ao nível das emoções de alta e baixa activação¹⁶. Os alfas obtidos para a escala total variaram de .80 a .95.

Na análise da dimensionalidade da escala verificámos, em primeiro lugar, os pressupostos relacionados com a distribuição dos itens, os quais nos permitiram prosseguir com os cálculos. O nosso objectivo era, a este

¹⁵ Esta substituição necessitou de uma profunda reflexão em torno da bibliografia existente. Contemplámos, para esta questão, a Teoria das Necessidades de Maslow, a qual nos ajudou a interpretar as diferenças de activação ao nível das emoções anteriormente contempladas. Assim, “agradados” e “satisfeitos” possuem um nível de activação diferente, na medida em que “agradados” não implica, para o autor, o preenchimento total das necessidades, ao contrário de “satisfeitos” que contempla a satisfação plena de uma necessidade e a consequente subida na pirâmide das necessidades. Por seu turno, “satisfeitos” possui um nível de activação semelhante a “agradados”, quando comparado com “realizados”, porque embora “satisfeitos” faça referência ao preenchimento total de uma necessidade, não contempla, ao contrário de “realizados”, o ultimo grau de satisfação. Embora os termos não sejam sinónimos plenos

, Como pudemos constatar, ao substituir “agradados” por “satisfeitos”, para o item 14 e “satisfeitos” por “realizados” para o item 15, estamos a manter as mesmas diferenças de activação, originariamente verificadas entre os termos (Tesser & Schwartz, 2001).

¹⁶ Este facto não foi, para nós, um dado comprometedor, na medida em que, como afirmámos já, o nosso objectivo consistiu somente na distinção entre emoções positivas e negativas, não sendo nosso propósito incidir sobre o estado de activação das mesmas. Assim, os bons resultados verificados na medição do estado de valência das emoções suportaram, por completo, a nossa opção na escolha deste instrumento.

nível, verificar se o instrumento, quando adaptado para a língua portuguesa, fazia emergir uma estrutura bidimensional (emoções positivas vs emoções negativas). Neste sentido, recorreremos à Análise Factorial em Componentes Principais¹⁷. A nossa primeira acção prendeu-se, com a verificação dos pressupostos dos itens, os quais nos permitiram prosseguir com os cálculos.

Seguidamente analisámos os valores da análise simples do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do Teste de esfericidade de Bartlett. Assim verificámos que os valores obtidos no KMO (.890), e no teste de Bartlett [$\chi^2(435) = 2850.79, p = .000$] são, segundo Maroco (2003)¹⁸, reveladores de que a matriz tem qualidades suficientes para permitir esta análise. Esta metodologia, responsável pela avaliação das variáveis constitutivas dos factores, indica em que medida estas se referem ao mesmo constructo, através da correlação existente entre elas (Pestana & Gageiro, 2003). Procedemos, então, a uma análise em componentes principais, com uma rotação Varimax, sem forçar factores. Através deste procedimento, obtivemos uma solução inicial que, pelo critério de Kaiser, apresentava uma estrutura de sete dimensões que no seu conjunto explicavam 71.29% da variância. Embora este valor tenha sido muito expressivo, as sete dimensões não eram, do ponto de vista teórico, interpretáveis. Como o instrumento original integrava apenas duas dimensões efectuámos, em seguida, o procedimento forçado a dois factores, novamente com uma rotação Varimax. A solução encontrada permitiu verificar que as duas dimensões eram, do ponto de vista teórico, perfeitamente interpretáveis e ajustadas ao modelo teórico de base. Evidenciou-se, igualmente, uma perfeita integração de todas as emoções contempladas pela escala, sendo que as emoções positivas se agruparam no factor 1 e as emoções negativas se agruparam no factor 2. No seu conjunto, os dois factores explicam 50.54% de variância dos resultados obtidos. Para além deste valor verificámos que o factor 1-emoções positivas, explica 28.75% da variância e o factor 2-emoções negativas explica 21.79% da variância. O Factor 1 (emoções positivas) possui itens com saturações a

¹⁷ Esta análise justifica-se quando se pretende validar uma escala, sendo um teste paramétrico muito comum e robusto para este efeito. Para a correcta utilização desta análise, o N da amostra deverá ser superior a 100 e deverá existir uma proporção de 5 pessoas por item (Pestana & Gageiro, 2003).

¹⁸ O Autor considera que, quanto mais próximo de zero for o valor do nível de significância, mais correlacionados entre si estão os itens. Deste modo, se $p < .05$ os itens estão correlacionados entre si.

variar entre .35 e .87 e o Factor 2 (emoções negativas) entre .45 e .72. A tabela 3 mostra a distribuição de cada item nos respectivos factores.

Tabela 3. Solução Factorial após rotação Varimax (valores próprios e percentagens de variância)

Factor 1: Emoções Positivas			Factor 2: Emoções Negativas		
Item	Conteúdo	Saturação no Factor	Item	Conteúdo	Saturação no Factor
14	satisfeitos	.87	11	tristonhos	.72
23	radiantes	.85	21	desencorajados	.71
15	realizados	.83	20	deprimidos	.70
9	animados	.83	16	zangados	.69
12	felizes	.82	25	furiosos	.68
18	divertidos	.81	17	ansiosos	.68
13	inspirados	.79	24	receosos	.64
30	descontraídos	.74	19	confusos	.63
29	orgulhosos	.72	2	aborrecidos	.61
5	contentes	.70	6	desgostosos	.61
8	empolgados	.69	10	frustrados	.60
22	enérgicos	.66	28	infelizes	.60
7	eufóricos	.64	27	intimidados	.55
1	à vontade	.46	26	cansados	.46
4	calmos	.35	3	desinteressados	.45
28.75% Variância Explicada (Valor Próprio = 10.74)			21.75% Variância Explicada (Valor Próprio = 4.43)		

O método escolhido para analisar a fidelidade foi o coeficiente alfa de Cronbach. Para cada um das dimensões encontrámos um valor de .90 para o Factor 1 e de .94 para o Factor 2, sendo estes considerados bons valores de alfa¹⁹.

Um importante aspecto a realçar é que, embora a saturação do item 4 (“calmos”) seja de .35 (valor considerado relativamente baixo) este item apresenta uma correlação de .42, podendo ser considerada uma correlação expressiva (por ser acima de .30, valor a partir do qual se considera a manutenção dos itens no factor (Pestana & Gageiro, 2003).

¹⁹ De acordo com Hill & Hill (2002, cit in Tabachnick & Fidell, 2006) quando o alfa de Cronbach apresenta um valor superior a 0.90 é considerado Excelente, entre 0.80 e 0.90 é Bom, entre 0.70 e 0.80 é Razoável, entre 0.60 e 0.70 é Fraco e menor que 0.60 é considerado inaceitável.

A tabela 4 evidencia os valores de alfa, obtidos em cada um dos factores extraídos.

Tabela 4. PJAWS C: Valores do alfa de Cronbach (α) e correlações item/ dimensão

Dimensões	Itens	r item/ dimensão com o item excluído	α total com o item excluído	α
Emoções Negativas	2	.60	.89	.90
	3	.36	.90	
	6	.57	.89	
	10	.61	.89	
	11	.72	.89	
	16	.68	.89	
	17	.58	.89	
	19	.58	.89	
	20	.66	.89	
	21	.66	.89	
	24	.54	.89	
	25	.61	.89	
	26	.35	.90	
	27	.50	.90	
28	.60	.89		
Emoções Positivas	1	.53	.94	.94
	4	.42	.94	
	5	.73	.94	
	7	.55	.94	
	8	.63	.94	
	9	.78	.94	
	12	.78	.94	
	13	.74	.94	
	14	.85	.93	
	15	.82	.94	
	18	.77	.94	
	22	.66	.94	
	23	.77	.94	
29	.67	.94		
30	.74	.94		

Analisando item a item, é possível verificar que nenhum dos itens,

quando retirado, aumentaria o alfa total da respectiva dimensão, razão pela qual todos os itens foram mantidos na versão final da escala PJAWS C.

3- Procedimentos:

O processo de recolha de Dados iniciou-se com um contacto telefónico para a organização em causa, a que se seguiu uma reunião presencial com o responsável pelos Recursos Humanos de uma das Unidades de Negócio. No decorrer da reunião coube-nos apresentar o projecto de investigação²⁰ e o formato dos questionários envolvidos na mesma²¹. Após uma espera de algumas semanas obtivemos o consentimento para aplicação dos questionários. Ao longo de cinco meses seguiram-se algumas reuniões telefónicas no sentido de planear, em paralelo com a organização, as datas e os protocolos inerentes ao processo. A aplicação dos questionários realizou-se entre 27 de Junho e 16 de Julho do presente ano. Relativamente ao processo de aplicação, importa salientar que os questionários foram entregues à organização em envelopes devidamente identificados através do nome da equipa e da unidade de negócio correspondente. No verso de cada conjunto de questionários estava um código que nos permitiu controlar, independentemente dos envelopes, o nome da equipa, a área de negócio e o número do elemento. A entrega dos questionários bem como a respectiva recolha dos mesmos, foi efectuada internamente, através do responsável dos Recursos Humanos (com quem nos mantivemos em permanente contacto) e dos chefes dos departamentos. Aos inquiridos coube a tarefa de preencherem os questionários, voltarem a colocá-los no interior dos envelopes e entregarem-nos devidamente selados, ao chefe do departamento em causa.

IV- Resultados

Iniciámos a apresentação dos resultados, propriamente dita, com uma análise de concordância, com o objectivo de assegurar que o nosso estudo, embora individual (porque não tínhamos um número suficiente de equipas para proceder à análise grupal) fosse representativo da realidade grupal. Foi, então, nosso propósito analisar os resultados obtidos pelo PDE, dentro de uma mesma equipa, para garantir que a percepção individual é, o mais

²⁰ Ver anexo 1.

²¹ Ver anexo 2.

possível, o reflexo da realidade grupal. De entre os vários índices de consistência e/ou acordo disponíveis na literatura, optámos por utilizar o índice AD (*Average Deviation Index*)²² desenvolvido por Burke, Finkelstein, & Dusing (1999; cit in Dimas, no prelo). O valor de corte²³ obtido para a nossa amostra foi de .67 (4 possibilidades de resposta ao PDE/6). Os resultados provenientes da aplicação desta análise permitiram concluir que das 26 equipas constituintes da nossa amostra, apenas duas não demonstraram acordo (AD = .75), estes resultados permitem-nos considerar a existência de um acordo elevado entre os resultados individuais obtidos pela aplicação do PDE, e a realidade grupal²⁴. As restantes 24 equipas apresentaram um bom valor de AD compreendido entre .00 e .50. As características descritivas das escalas, utilizadas na presente investigação, encontram-se nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5. Distribuição da amostra pelas fases de desenvolvimento (N=142)

Característica	n	%
PDE		
1ª Fase	41	28.9
2ª Fase	9	6.3
3ª Fase	33	23.2
4ª Fase	59	41.5

Tabela 6. Médias e Desvios Padrão das escalas PJAWS C e EACI (N=142)

Característica	M	DP
PJAWSC		
PJAWSC E Positivas	2.27	.76
PJAWSC E Negativas	2.62	.55
EACI		
EACI Tarefa	2.89	.96
EACI Socioafectivo	2.86	.95

²² Este índice traduz a diferença, em termos absolutos, entre a resposta de cada indivíduo a um determinado item e a média ou mediana obtida pelo grupo nesse mesmo item (Dimas, no prelo).

²³ Este valor de corte calcula-se dividindo o número de respostas possíveis para um determinado item (c) por 6. Se $AD > c/6$, então não existe confiança de que os resultados obtidos individualmente constituam a realidade grupal. Por seu turno, se $AD \leq c/6$, então é possível admitir que os resultados individuais são representativos da média dos resultados ao nível grupal. Quanto menor for o valor do índice (mais próximo de 0), maior será o respectivo acordo (Dimas, no prelo).

²⁴ De um modo geral possuía-se um nível de acordo muito satisfatório entre os elementos das equipas, o que já nos permitia perceber que os nossos resultados, embora tratados a nível individual poderiam dar pistas para o nível grupal.

Para testar H1, H2 e H3 vamos recorrer ao teste paramétrico *One-Way ANOVA*. Tal justifica-se pelo facto de este procedimento permitir comparar mais de dois grupos, relativamente a uma mesma variável numérica, com um nível de significância de .05 (Tabachnick & Fidell, 2006). Do ponto de vista da análise dos resultados, teremos de nos basear em H_0 e H_1 . Antes de procedermos ao teste das nossas hipóteses teremos de verificar, para cada uma delas, os pressupostos inerentes à *One-Way ANOVA*²⁵. Após o teste da nossa hipótese e caso se verifiquem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos comparados, passaremos a uma análise mais fina utilizando um procedimento *Post – hoc*²⁶. O intuito desta análise é compreender entre quais dos grupos se verificam as diferenças.

A hipótese H1, sustenta a existência, em situação de conflito, de diferenças significativas da média das emoções negativas na 2ª Fase, por comparação com a média das restantes fases. Pela observação da tabela 7, verificámos que a fase 2 ($M = 3.11$; $DP = .48$) foi aquela que obteve uma média superior de emoções negativas, em situação de conflito, seguida da fase 1 ($M = 2.71$; $DP = .53$), a qual precedeu a fase 3 ($M = 2.58$; $DP = .50$) e só por último surgiu a fase 4 ($M = 2.52$; $DP = .56$). Os resultados da aplicação do teste da ANOVA unifactorial²⁷ revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as diversas fases do desenvolvimento quanto à expressão das emoções negativas ($F(3, 138) = 3.707$, $p = .013$). O teste *Post-hoc* de Scheffé²⁸ revelou que as diferenças encontradas se verificam entre as fases 2 e 4. Neste sentido, H1 foi parcialmente sustentada, porque as diferenças estatisticamente significativas ocorreram, somente, entre a 2ª fase e a 4ª fase do desenvolvimento grupal.

A hipótese H2, postula a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível da média de emoções positivas entre a 4ª fase de desenvolvimento, e as restantes fases. De acordo com a tabela 7, a 1ª fase apresentou uma média superior de emoções positivas ($M = 2.36$; $DP = .91$),

²⁵ Os pressupostos verificados foram: Normalidade da distribuição, análise da sensibilidade dos outliers e homogeneidade de variâncias. Do ponto de vista formal, para analisar a normalidade recorremos ao teste Kolmogorov-Smirnov (KS) e para analisar a homogeneidade de variâncias recorremos ao teste de Levene.

²⁶ Na escolha do procedimento *Post-Hoc* teremos de ter em atenção as condições dos dados a testar.

²⁷ A análise dos pressupostos da ANOVA Unifactorial revelou a não violação dos mesmos.

²⁸ O teste *Post – hoc* utilizado foi, neste caso, o teste de Scheffé, que é um teste muito restritivo. Optámos por este procedimento porque existia uma clara desigualdade numérica entre os grupos e, deste modo, não encontraríamos diferenças que, efectivamente, não existiam.

seguida da 4ª ($M= 2.33$; $DP= .67$) 3ª ($M= 2.24$; $DP= .67$) e 2ª fases ($M= 1.61$; $DP= .39$), respectivamente. O teste desta hipótese seguiu os procedimentos anteriormente adoptados. Assim, quando analisados os pressupostos para aplicação da ANOVA unifactorial²⁹, verificámos que não existe homogeneidade de variâncias para esta categoria de emoções. Contudo, e de acordo com Howell (2006), quando não se verifica este pressuposto o teste *Post-hoc* apropriado é o teste de *Games Howell*. Através da ANOVA unifactorial fomos comparar as médias das emoções positivas das várias fases de desenvolvimento e verificámos que existem diferenças estatisticamente significativas entre estas ($F(3, 138) = 2.637$, $p = .05$). Neste sentido, numa análise mais fina, o teste *Games Howell*, demonstrou que as diferenças anteriormente verificadas se registam entre a 4ª e a 2ª fase. Contudo, as maiores diferenças verificam-se entre a 2ª fase e a as restantes. Assim H2 pôde ser parcialmente sustentada, pois existem diferenças significativas nas médias das emoções positivas, entre a 4ª e a 2ª fase, ainda que as maiores diferenças se situem, de facto, ao nível da 2ª fase.

Tabela 7. Média, Desvio Padrão e valor da ANOVA para as Emoções (N = 142)

Emoções	1ª Fase		2ª Fase		3ª Fase		4ª Fase		ANOVA	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F	p
Emoções Positivas	2.36	.91	1.61	.39	2.24	.67	2.33	.67	2.637	.050
Emoções Negativas	2.71	.53	3.11	.48	2.58	.50	2.52	.56	3.707	.013

Relativamente ao conflito socioafectivo verificámos que, de acordo com a tabela 8, a fase 2 possui uma média superior deste tipo de conflito ($M= 2.93$; $DP= .77$), seguida da fase 3 ($M= 3.04$; $DP= 1.09$), à qual se segue a fase 1 ($M= 2.93$; $DP= .77$) e só, por fim, a fase 4 ($M= 2.68$; $DP= .91$), conforme tabela 8. Para testar H3a, que supõe a existência de diferenças significativas na média do conflito socioafectivo entre a 2ª fase e as restantes fases, aplicámos o teste *One-Way ANOVA*³⁰, para o qual os valores obtidos demonstraram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a média do conflito sócioafectivo das diferentes fases ($F(3, 138)= 2.938$, $p = .036$). Contudo, ao aplicarmos o teste de Scheffe, para compreendermos as

²⁹ A análise dos pressupostos permitiu a continuação dos cálculos.

³⁰ Todos os pressupostos foram devidamente analisados e permitiram a prossecução dos cálculos.

diferenças entre os grupos, verificámos que as diferenças demonstradas na ANOVA unifactorial não foram suportadas pelo teste *Post-hoc* utilizado. Neste contexto, e porque não foi possível, compreender as diferenças entre as fases, ao nível dos conflitos sócioafectivos, H3a não pôde ser suportada.

No que concerne aos conflitos de tarefa foi possível verificar que a 2ª fase foi aquela que apresentou uma média superior deste tipo de conflito, seguida da 1ª ($M= 2.97$; $DP= .80$), 3ª ($M= 2.90$; $DP= 1.05$) e 4ª fases ($M= 2.64$; $DP= .91$), respectivamente, conforme tabela 8. No teste de H3b, que suporta a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a média dos conflitos de tarefa da 2ª fase por comparação com as restantes, observámos que o valor do teste da ANOVA unifactorial³¹ demonstrou, para o conflito de tarefa, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as fases de desenvolvimento ($F(3,138)= 3.466$; $p = .018$). Na tentativa de compreendermos as diferenças entre os grupos utilizamos o teste *Post-hoc* de Scheffe, o qual demonstrou que as diferenças verificadas ocorreram entre a 2ª e a 4ª fase de desenvolvimento. Deste modo, H3 foi, apenas, parcialmente suportada, na medida em que a 2ª fase evidenciou uma média superior de conflitos de tarefa, apenas quando comparada com a 4ª fase de desenvolvimento.

Tabela 8. Média, Desvio Padrão e valor da ANOVA para os Conflitos (N = 142)

Conflitos	1ª Fase		2ª Fase		3ª Fase		4ª Fase		ANOVA	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	F	p
Conflito Socioafectivo	2.93	.77	3.59	1.20	3.04	1.09	2.68	.91	2.938	.036
Conflito de tarefa	2.97	.80	3.64	1.13	2.90	1.05	2.64	.91	3.466	.018

Para testarmos H4 e H5 iremos recorrer ao teste paramétrico *t de Student*. A escolha desta análise recai no facto de estarmos a comparar dois grupos (1º e 2º ciclo) relativamente a uma mesma variável numérica (Pestana & Gageiro, 2003). Porém, antes de procedermos à aplicação do

³¹ A análise dos pressupostos permitiu a continuação dos cálculos.

teste é necessário verificar os seus pressupostos³².

Através do teste de H4, que sustenta a existência de diferenças estatisticamente significativas na média das emoções negativas entre o 1º e 2º ciclo de desenvolvimento, verificámos que a média das emoções negativas é superior no 1º ciclo ($M= 2.78$; $DP= .54$) por comparação com o 2º ($M= 2.54$; $DP= .54$), de acordo com a tabela 9. Uma vez aplicado, os resultados do teste *t-Student*³³ demonstraram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a média das emoções negativas de ambos os ciclos ($t(140) = -.504$, $p = .011$). Os resultados obtidos permitiram, portanto, a sustentação de H4.

No teste de H5, que afirma a existência de diferenças significativas na média de emoções positivas do 2º ciclo, quando comparada com a média de emoções positivas do 1º ciclo de desenvolvimento, verificámos que o 2º ciclo apresenta uma média superior de emoções positivas ($M= 2.30$; $DP= .69$) do que o 1º ciclo ($M= 2.23$; $DP= .89$), conforme é possível visualizar na tabela 9. Os resultados obtidos, através da aplicação do teste *t de Student*³⁴, permitiram constatar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a média das emoções positivas dos dois ciclos acima mencionados ($t(140)= 2.574$, $p = .615$). De qualquer forma, ainda que podendo dar-nos uma indicação, tais resultados não permitiram suportar H5.

Tabela 9. Média, Desvio Padrão e valor do teste T-Student para as emoções (N = 142)

Emoções	1º Ciclo		2º Ciclo		p
	M	DP	M	DP	
Emoções Negativas	2.78	.54	2.54	.54	.011
Emoções Positivas	2.23	.89	2.30	.69	.615

Como referimos aquando da explicitação do presente estudo procurámos explorar a presença de diferenças entre as médias das emoções

³² Nos pressupostos de aplicação do teste *t de Student* fomos verificar a normalidade da distribuição através do teste do Kolmogorov - Smornov (KS) e a homogeneidade de variâncias através do teste de Levene.

³³ A análise dos pressupostos permitiu-nos prosseguir com os cálculos.

³⁴ A análise dos pressupostos permitiu-nos prosseguir com os cálculos.

em cada uma das fases, em situação normal e em situação de conflito.

Para tal consultámos os resultados obtidos por Ramalho (no prelo) numa investigação no âmbito das emoções em situação normal, e comparámo-los com os resultados obtidos na presente investigação. Os resultados encontram-se expressos na tabela 10 e as médias parecem sugerir³⁵ que a presença de conflito faz aumentar a expressão de emoções negativas e diminuir a expressão de emoções positivas, nos grupos de trabalho, independentemente da fase de desenvolvimento em que estes se encontram. Contudo, ao analisarmos as diferenças entre as médias das emoções positivas, em situação normal e em situação de conflito, estas parecem sugerir que é na 1ª fase que o efeito do conflito se faz notar menos na expressão de emoções positivas, sendo o seu maior efeito situado ao nível da fase 2. Relativamente às emoções negativas, as médias parecem evidenciar uma maior tendência no acréscimo de emoções negativas, perante uma situação de conflito, na 2ª e na 1ª fases, respectivamente, e uma menor modificação dessas emoções na 3ª fase de desenvolvimento.

Tabela 10. Médias e desvios Padrão para as emoções obtidas em situação normal e em situação de conflito (N=142)

		1ª Fase		2ª Fase		3ª Fase		4ª Fase	
		<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Emoções									
Situação Normal	Emoções Positivas	3.35	0.58	3.03	0.46	3.26	0.36	3.42	0.52
	Emoções Negativas	2.32	0.59	2.70	0.40	2.27	0.45	2.16	0.47
Situação de Conflito	Emoções Positivas	2.36	.91	1.61	.39	2.24	.67	2.33	.67
	Emoções Negativas	2.71	.53	3.11	.48	2.58	.50	2.52	.56

³⁵ É de salientar que não foi realizado nenhum teste estatístico para comparar as médias encontradas, pelo que a comparação supra mencionada é meramente indicativa e exploratória.

V – Discussão

O presente estudo teve como objectivo crucial estudar a expressão das emoções positivas e das emoções negativas em situação de conflito, em função das fases de desenvolvimento grupal. Em concomitância com o modelo em que nos baseámos na presente investigação, seria de esperar, tal como o sustentámos nas hipóteses de investigação que testámos, que existisse uma diferença significativa na média das emoções negativas da 2ª fase de desenvolvimento, quando comparada com as restantes fases, e uma diferença significativa de emoções positivas na 4ª fase, quando comparada com as restantes. Contudo, os resultados obtidos permitiram, apenas, a sustentação parcial da primeira hipótese, porque apesar de a 2ª fase ter apresentado uma média significativamente superior de emoções negativas em comparação com as restantes fases de desenvolvimento, as diferenças verificadas só são estatisticamente significativas em relação à 4ª fase. Relativamente à segunda hipótese explicitada (H2), a sua sustentação foi, também, parcial, na medida em que a 4ª fase somente se destaca da 2ª, a qual possui uma frequência significativamente inferior de emoções positivas, quando comparada com as restantes.

Foi, igualmente, nosso objectivo compreender a forma como os conflitos emergem, no decorrer do processo de desenvolvimento grupal. Neste sentido, procurámos, através da H3a e H3b, verificar se a 2ª fase de desenvolvimento possui diferenças significativas na média dos conflitos sócioafectivos (H3a) e tarefa (H3b), quando comparada com as restantes. Contudo, os resultados não permitiram, a sustentação de H3, na medida em que não pudemos visualizar entre que fases eram as diferenças significativas encontradas. Em relação a H3b, somente encontramos diferenças significativas ao nível do conflito de tarefa entre a 2ª e a 4ª fase de desenvolvimento. No entanto, a análise das estatísticas descritivas permitiu-nos observar que, embora as diferenças não sejam todas elas significativas, a 2ª fase possui, um maior número de conflitos (sócioafectivos e tarefa) e a 4ª fase uma menor frequência destes.

As nossas hipóteses 4 e 5 procuravam testar a existência de diferenças significativas na expressão das emoções negativas (H4) e das emoções positivas (H5) entre os dois ciclos de desenvolvimento propostos

pelo modelo em que nos ancorámos. Porém, só pudémos sustentar H4, pois não se verificaram diferenças significativas na média das emoções positivas entre o 1ª e o 2ª ciclo.

No que concerne à sustentação da nossa primeira hipótese (H1), é possível admitir que existe, efectivamente, uma distinção clara entre a 2ª e a 4ª fases de desenvolvimento, na expressão de emoções negativas em situação de conflito. De acordo com o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), a 2ª fase é um momento extremamente conflitual, situação verificada através de H3, onde os membros procuram a sua afirmação pessoal e a libertação face à figura da autoridade. As forças de desintegração estão no máximo, a oposição, o choque e o confronto dominam, sendo de esperar que os conflitos se expressem através de emoções predominantemente negativas. A 4ª fase de desenvolvimento, é, por contraste, uma etapa harmoniosa onde os elementos do grupo procuram responder positivamente perante situações conflituais e vivenciam este momento de tensão com menor expressão de emoções negativas. Embora a 2ª fase não apresente diferenças significativas em relação à 1ª e 3ª fases, verificou-se um maior número de emoções negativas na 1ª fase, em comparação com a 3ª. Este facto prende-se com as características inerentes a cada uma das fases. Para os autores, a 1ª fase é uma etapa que, embora integrando um período de enamoramento, é marcada pela ansiedade inicial e medo de implicação face ao desconhecido. Os membros do grupo vivenciam uma indefinição ao nível das tarefas, objectivos e papéis a desempenhar o que leva, naturalmente, a uma maior frequência de emoções negativas, na presença de conflitos. Por contraste na 3ª fase, embora exista também, uma certa indefinição ao nível do subsistema tarefa, devido à reestruturação típica desta etapa, verifica-se um menor número de emoções negativas, porque a forma de encarar o conflito é já bastante próxima da adoptada na 4ª fase de desenvolvimento. Relativamente a H2, os resultados obtidos permitem, igualmente, sublinhar o carácter fortemente conflitual e destrutivo da 2ª fase (média inferior de emoções positivas, na presença de conflitos). Na realidade, verificámos, a este nível que a 2ª fase se distancia significativamente das restantes, possuindo uma frequência muito inferior de emoções positivas na presença de conflito. Esta situação encontra a sua sustentação no modelo de desenvolvimento que

adoptámos, na medida em que, para os autores, nesta etapa o conflito e a sua pouco eficiente gestão por parte dos membros do grupo traz consigo uma forte redução das emoções positivas que pudessem, ainda, estar presentes. As forças de desintegração encontram-se, verdadeiramente, activas e o conflito introduz, nesta etapa, uma diminuição brusca das emoções positivas mais do que um aumento das emoções negativas. O facto de, ao nível das emoções positivas, a 4ª fase se distinguir da 2ª fase de desenvolvimento e revelar valores médios de expressão de emoções positivas próximos das fases 1 e 3, embora não suporte a nossa hipótese, parece, no entanto, passível de interpretação. Com efeito este facto não só corrobora as características particularmente distintas da fase 2, como aponta no sentido de a fase 3 se aproximar bastante, ao nível da expressão das emoções, da fase 4 reforçando a ideia de que integram o mesmo ciclo de desenvolvimento. Por outro lado a fase 1, ainda que integrante de um outro ciclo de desenvolvimento (marcado pela ênfase no subsistema socioafectivo) contém alguns processos que fazem aproximar-se, em certos aspectos, das características das fases 3 e 4. Na realidade, esta é uma fase em que os elementos são pouco genuínos e demonstram uma forte necessidade de agradar aos outros e à figura da autoridade. De acordo com De Dreu e tal (2001), a necessidade de pertença a um grupo é uma característica inata, pelo que não será de estranhar que num primeiro momento o grupo tenda a experienciar emoções predominantemente positivas e calorosas. Neste sentido, o desejo de aceitação, pode conduzir a que, perante situações de conflito (muitas vezes abordados com estratégias de evitamento), a expressão das emoções não difira daquela que é manifestada nas fases de maior maturidade (fases 3 e 4).

As nossas H3a e H3b previam a existência de diferenças significativas na média dos conflitos (socioafectivos e tarefa) da 2ª fase por comparação com as restantes. Os resultados apontaram, novamente, para uma distinção, estatisticamente significativa somente ao nível dos conflitos de tarefa e, apenas, entre a 2ª e 4ª fases. Ainda que as diferenças não tenham sido significativas para ambos os conflitos e entre todas as fases, tal como prevíamos, a verdade é que os dados sugerem um maior número médio de conflitos (socioafectivos e tarefa) na 2ª fase e uma menor frequência de ambos na 4ª fase de desenvolvimento. Os resultados alcançados remetem para as características de cada etapa e sustentam, novamente, o modelo de

desenvolvimento de Miguez & Lourenço (2001). Deste modo, se por um lado a 2ª etapa é marcadamente conflitual, a 4ª etapa é, notavelmente, um estágio onde predomina a maturidade, a compreensão, a cooperação e a confiança. O facto de os objectivos, tarefas, papéis e normas se encontrarem devidamente clarificados, aceites e partilhados por todos, diminui, sobremaneira, a frequência de conflitos (tarefa e socioafectivos), os quais são, como vimos, experienciados através de menos emoções negativas e mais emoções positivas que na fase 2.

Relativamente à comparação de ambos os ciclos na expressão de emoções negativas e de emoções positivas, na presença de conflitos, é possível admitir que existe, em conformidade com o que esperávamos, diferenças significativas na média das emoções negativas entre o 1ª e o 2ª ciclo de desenvolvimento, verificando-se uma frequência superior destas no 1º ciclo. Esta situação, parece apoiar, uma vez mais, o pressuposto do modelo de desenvolvimento, em que nos ancorámos. Seria de esperar que no 1º ciclo de desenvolvimento, vindo pela angústia inicial (fase 1), pela turbulência associada à emergência das diferenças entre os membros e à tentativa de afirmação pessoal conducentes a um clima de tensão (fase 2), as emoções negativas experienciadas fossem superiores às vivenciadas nas fases 3 e 4 (2º ciclo), caracterizadas pela abertura, cooperação e aceitação da diferença. Contudo a diferença significativa, verificada entre o 1ª e o 2ª ciclo parece dever-se mais acentuadamente à expressão das emoções predominantemente negativas da 2ª fase, do que propriamente às emoções negativas da 1ª fase. O que não põdo em causa a ideia de que as fases 1 e 2 integram um mesmo ciclo de desenvolvimento, reforça o facto de que, pelo menos ao nível da expressão de emoções a 2ª fase de desenvolvimento grupal assume especificidades muito particulares. No que concerne às emoções positivas, ainda que se tenha registado uma frequência superior destas no 2º ciclo em por comparação com o 1º, não foi possível verificar uma diferença significativa entre os ciclos. Esta situação, embora aparentemente contrária ao pressuposto da existência de dois ciclos no processo de desenvolvimento grupal, remete para uma importante questão inerente ao estudo das emoções. É consensual que as emoções positivas são de mais difícil acesso que as negativas, pois o percurso evolutivo do ser humano encontrou-se, desde sempre, mais atento e reactivo a estímulos

negativos do que a estímulos positivos (e.g. Taylor, 1991; Willemsen & Keren, 2002; cit in Grandey, no prelo). Esta situação torna-se, ainda, mais pertinente quando falamos de emoções na presença de conflito. O facto de os ciclos apelarem para momentos mais amplos do desenvolvimento parece ter funcionado, para este caso, num esbatimento das diferenças ao nível da expressão das emoções.

Com o presente estudo, procurámos, também, analisar as diferenças entre a expressão de emoções positivas e negativas, em situação normal e em situação de conflito. Assim observámos, numa análise meramente exploratória, os resultados obtidos por Ramalho (no prelo) e comparámo-los com os nossos resultados. A mais interessante indicação desta análise prende-se com o facto de que a introdução de um conflito provocará sempre uma diminuição na expressão das emoções positivas e um aumento na expressão das negativas, independentemente da fase de desenvolvimento em questão. Na realidade, verificou-se uma frequência superior na expressão de emoções positivas, em todas as fases de desenvolvimento, em situação normal e uma tendência mais elevada na expressão de emoções negativas, em todas as fases de desenvolvimento, em situação de conflito. Esta facto parece reforçar a opinião de Dimas (no prelo), para quem o conflito é, por muito que se tente alterar esta concepção, uma experiência marcadamente negativa, a qual provocará, inevitavelmente, o surgimento de tensões, desconforto, desagrado, decepções, entre outros elementos, entre outros aspectos, perturbantes para a estabilidade humana. Dito de outra forma, os resultados provenientes dos conflitos poderão até ser extremamente benéficos para o grupo, mas a sua vivência está repleta de inquietações.

VI-Conclusões

A presente investigação procurou enriquecer os modelos de desenvolvimento, nomeadamente aquele em que nos apoiámos e apelar para a importância do estudo das emoções perante situações de conflitos. Desenvolvendo, neste âmbito, uma escala (PJAWS C) que permite aceder à expressão de emoções positivas e de emoções negativas, em cada fase de desenvolvimento, na presença de conflitos e testar um conjunto de hipóteses que permitam cumprir os objectivos propostos. Todavia, a maior contribuição deste estudo prendeu-se, com o seu carácter pioneiro e consequentemente, com as pistas que abre para posteriores investigações.

Na medida em que a generalidade dos resultados obtidos apontam no sentido da existência de uma relação estreita entre as emoções e os conflitos, propomos especificamente que, em estudos futuros, se tente compreender qual a natureza e a direcção de causalidade existente entre estas variáveis.

Embora tenhamos tido uma forte preocupação, no sentido de conduzir a presente investigação com o máximo de rigor e conceptual e metodológico, reconhecemos que esta apresenta algumas limitações. Neste contexto, é de realçar que a metodologia estatística utilizada (*One-Way Anova* e *Teste t de Student*), embora permita a comparação de médias e a posterior comparação entre os grupos, poderá não ser, em análises mais profundas sobre o tema, a mais apropriada. Propomos, adicionalmente, que em estudos posteriores se adapte ou construa uma escala que permita medir, para além das emoções positivas e negativas, o estado de activação das mesmas. Gostaríamos, ainda, de sublinhar que o facto de a nossa análise ser ao nível individual, é, igualmente, uma limitação a apontar no decurso da presente investigação. De igual modo, o facto de não se tratar de um estudo longitudinal e com recurso à triangulação, é uma limitação subjacente à análise do próprio desenvolvimento grupal.

Apesar das limitações referidas, o presente trabalho ao mostrar que o estudo das emoções e dos conflitos no âmbito do desenvolvimento grupal é uma temática repleta de riqueza e caminhos por trilhar constitui, em nossa opinião, um contributo válido na produção de conhecimento no domínio dos grupos/equipas de trabalho.

Bibliografia

Appelbaum, S. H. (1997). Socio- technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452-463.

Arrow, H., Poole, M., Henry, K., Wheelan, S. & Moreland, R. (2004). Time, Change and Development: the temporal perspective on groups. *Small Group Research*, Vol. 35 (1), 73-105.

Aune, K., Aune, R. & Buller, D. (2001). The experience, expression and perceived appropriateness of emotions across levels of relationship development. *The Journal of Social Psychology*, 134 (2), 141-150.

Bendersky, C. & Jehn, K. (2003). *Intragroup Conflict in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Bonanno, G. & Mayne, T. (2001). The Future of emotion Research. In Mayne, T. & Bonanno, G. (Eds.), *Emotions: Current Issues and future directions* (399-409). New York: The Guilford Press.

Briner, R. (1999). The neglect and importance of emotions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 323-346.

De Dreu, C., West, M., Fischer, A. & MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In Payne, P. & Cooper, C. (Eds.), *Emotions at Work* (pp. 199-216). John Wiley & Sons, Ltd.

Dijkstra, M., Dierendonck, D. & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helpness. *European Journal of work and organizational psychology*, 14 (2), 119-135.

Dimas, I. (no prelo). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento não Publicada.

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento dos grupos e equipas de trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.

Dyer, W. (1995). *Team Building: Current Issues and new alternatives Origins and consequences of emotions in organizational teams* (3rd ed.). New York: Addison Wesley publishing company.

Garcia-Prieto, P., Bellard, E. & Schneider, S. (2003). Experiencing diversity, conflict and emotions in teams. *Applied Psychology: an international review*, 52 (3), 413-440.

Grandey, A. (no prelo). *Emotions at work: A review and research agenda*. Universidade de Pennsylvania, EUA.

Hartley, J. (1996). Intergroup Relations in Organizations. In West, M. (Eds.), *Handbook of work group psychology* (pp. 396-421). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Howell, D. (2006). *Statistical methods for psychology* (6th ed.). USA: Thomson Wadsworth.

Katwyk, P., Fox, S., Spector, P. & Kelloway, K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5(2), 219-230.

Keltner, D. & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition and Emotion*, 13(5), 505-521.

Lawler, E. & Thye, S. (1999). Bringing emotions to social exchange theory.

Annual Review of Sociology, 25, 217-244.

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, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Maroco, João (2003). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mayne, T. & Ramsey, J. (2001). The structure of emotion: a nonlinear dynamic systems approach. In Mayne, T. & Bonanno, G. (Eds.), *Emotions: Current Issues and future directions* (1-37). New York: The Guilford Press.

Miguez, J. & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no âmbito do IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, 9/ Nov., Porto, Universidade Lusíada.

Oschner, K. & Barrett, L. (2001) A Multiprocess Perspective on the Neuroscience of Emotion. In Mayne, T. & Bonanno, G. (Eds.), *Emotions: Current Issues and future directions* (38-67). New York: The Guilford Press.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS* (3^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ramalho, C. (no prelo). *Emotions and Team Effectiveness: driving and restraining forces of a group development*. Dissertação de Mestrado não Publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Russell, J. (1997). How shall and emotion be called?. In Plutchik, R. & Conte, H. (Eds.), *Circumplex models of personality and emotions* (pp. 205-220). Washington DC: American Psychological Association.

SPSS (1999a), *SPSS Advanced Models 10.0*, SPSS, Chicago, IL.

Tabachnick, B. & Fidell, L. (2006). *Using multivariate statistics* (5th ed.). USA: Pearson Education.

Tesser, A. & Schwartz, N. (2001). *Handbook of Social Psychology*. Malden: Blackwell, cop.

Throth, P. (2004). Managing Emotions during Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.

Trechera, J. L. (2000). *Introducción a la Psicología dal Trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, vol.25(2), 117-142.

Van Kleef, G., De Dreu, C. & Manstead, A. (2006). Supplication and Appeasement in Conflict and Negotiation: The Interpersonal Effects of Disappointment, Worry, Guilt, and Regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), 124-142.

Yagil, D., Desilvilya, H. (2005) The role of emotions in conflict management: the case of work teams. *The International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69.

Yang, J. & Mossholder, K. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.



ANEXO 1

PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

1) Equipa do projecto

Responsáveis – Maria Joana Salter Cid Vaz Monteiro, sob orientação do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e co-orientação do Professor Doutor José Miguez.

2) Introdução e Objectivos

As emoções e os conflitos são, hoje, reconhecidamente, questões implícitas ao contexto organizacional. Importa, por isso mesmo, compreender estes fenómenos e integrá-los numa dinâmica positiva e facilitadora do desenvolvimento grupal.

Esta investigação tem como principais objectivos:

Geral: Analisar a percepção das emoções expressas em situação de conflito, nas diferentes fases de desenvolvimento grupal.

Específicos:

- 1- Identificar diferenças na percepção das emoções expressas no grupo, entre cada uma das fases de desenvolvimento, em situação de conflito.
- 2- Identificar diferenças na média dos conflitos de tarefa e dos conflitos sócioafectivos, entre cada uma das fases de desenvolvimento grupal.

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que reúna o maior número possível de grupos de trabalho. Para que seja considerada um grupo é necessário que os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como grupo (1) e interajam regularmente tendo em vista o alcance de objectivos comuns (2).

A participação da empresa envolvida 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 Junho e Julho de 2007, e será combinada com a empresa qual a melhor data e método para a recolha da informação.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Na empresa será necessário efectuar: O preenchimento de três questionários pelos membros dos grupos de trabalho (prevê-se uma duração total de 15 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 mestrado.

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

Joana Vaz Monteiro

Telefone - 917886029

e-mail – joanavazmonteiro@sapo.pt

ANEXO 2



Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Os questionários que se seguem inserem-se num estudo sobre as emoções dos grupos de trabalho. Leia atentamente as instruções de cada questionário e responda, por favor, num momento em que possa estar concentrado(a) e sem sentir pressão para realizar uma outra tarefa. Prevê-se que o preenchimento de todos os questionários ocupe, somente, 15 a 20 minutos do seu tempo. Deverá assinalar **com um círculo** a resposta que melhor caracteriza aquilo que pensa, sente e faz. **Não existem respostas correctas ou incorrectas**. Todas as respostas que lhe solicitamos são **rigorosamente anónimas**, pelo que pedimos que no final do preenchimento de todos os questionários, feche devidamente o envelope e o entregue ao director de Recursos Humanos da sua unidade.

Muito Obrigada pela sua Colaboração!

Sexo: F M

Habilitações Literárias: _____

Antiguidade na Equipa: _____

PDE

Em seguida são descritos quatro tipos de funcionamento de uma equipa. Leia-os com atenção e **identifique aquele que, em sua opinião, mais se aproxima do que, no geral, acontece na sua equipa. Assinale-o com uma X no quadrado correspondente (ASSINALE APENAS UM).**

Note bem que não existem respostas certas ou erradas; apenas lhe pedimos que exprima a sua opinião pessoal.

A. Cada membro da equipa procura fazer valer as suas ideias/posições mesmo que isso implique entrar em confronto com o responsável ou com os outros membros, o que acontece com frequência. É visível a diferença entre os membros da equipa: valores, ideias, formas de pensar e personalidades diferentes. Uma parte significativa da energia da equipa é canalizada para o esforço de afirmação pessoal. A equipa funciona muito com base em subgrupos, constituídos por membros que têm afinidades entre si. Desacordos e tensão entre os membros (ou subgrupos) são frequentes. Na sua maioria, os membros da equipa estão insatisfeitos com o papel que desempenham.

B. Os objectivos e a forma como os alcançar são aceites, partilhados e claros para todos os membros. A equipa está centrada nas tarefas a realizar. A percepção de interdependência entre os membros da equipa é clara e valorizada. Vive-se um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação. A comunicação é profunda e facilita a realização das actividades da equipa. De um modo geral todos participam activamente, trocam informações, partilham ideias e expressam a forma como vêem o desempenho de cada um e da equipa. Cada membro da equipa conhece e aceita o papel e a influência que possui na mesma. Os subgrupos que existem colaboram entre si tendo em vista o alcance dos objectivos propostos. A equipa gere de forma adequada o tempo de que dispõe, centrando-se nas tarefas sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais e a outros assuntos importantes para o seu funcionamento. Ela é capaz de funcionar bem, mesmo com intervenção mínima do responsável.

C. Os membros da equipa esperam que o responsável lhes dê orientações sobre as tarefas a realizar, os objectivos a alcançar e os papéis a desempenhar por cada um. Procuram agradar-lhe, obter o seu apoio e perceber quais os comportamentos mais valorizados. As relações estabelecidas entre os membros da equipa visam a aceitação mútua. A comunicação é cuidadosa e pauta-se pela cordialidade, embora seja, frequentemente, superficial. É habitual que a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo seja desigual: há alguns (poucos) membros que participam activamente e outros que, com frequência, permanecem mais ou menos silenciosos. É rara a manifestação de divergências entre os membros do grupo. Os membros do grupo sentem um clima de harmonia o que, por vezes, conduz a alguma euforia, pois todos se percebem como iguais.

D. Estabelecem-se relações de confiança entre os membros da equipa e entre estes e o responsável. Esse facto contribui para que os membros se identifiquem com a equipa e manifestem uma implicação positiva nas actividades a realizar. É crescente a percepção de interdependência por parte dos membros da equipa, bem como o esforço de aceitação e integração das diferenças. Os membros da equipa procuram clarificar o papel que entendem dever desempenhar. Os papéis tendem a ser (re)ajustados em função das características, aptidões e motivações de cada um e as normas de funcionamento da equipa tendem a ser redefinidas. Os subgrupos emergem quer a partir de afinidades entre os membros, quer com base em necessidades da tarefa. A comunicação está centrada sobre a tarefa, sendo frequentes as conversas sobre os objectivos e sobre a melhor forma de os alcançar cooperativamente.

EACI

As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Indique com que frequência surge tensão na sua equipa causada por cada uma das situações apresentadas, sabendo que o número 1 significa que nunca acontece e o número 7 que acontece sempre. Os números compreendidos entre estes extremos indicam graus intermédios de frequência.

1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.

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

2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.

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

3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.

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

4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.

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

5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.

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

6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.

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

7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa.

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

8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.

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

9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.

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

Os conflitos são processos inerentes aos grupos de trabalho. As questões que se seguem dizem respeito a algumas emoções que ocorrem entre os membros do seu grupo de trabalho. Indique com que frequência surge cada uma das seguintes emoções, perante **situações de conflito**, tendo em conta que o 1 significa nunca e o 5 sempre.

Actualmente, e perante uma situação de conflito, os membros do meu grupo de trabalho mostram-se:

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Quase Sempre	Sempre
1. À vontade	1	2	3	4	5
2. Aborrecidos	1	2	3	4	5
3. Desinteressados	1	2	3	4	5
4. Calmos	1	2	3	4	5
5. Contentes	1	2	3	4	5
6. Desgostosos	1	2	3	4	5
7. Eufóricos	1	2	3	4	5
8. Empolgados	1	2	3	4	5
9. Animados	1	2	3	4	5
10. Frustrados	1	2	3	4	5
11. Tristonhos	1	2	3	4	5
12. Felizes	1	2	3	4	5
13. Inspirados	1	2	3	4	5
14. Satisfeitos	1	2	3	4	5
15. Realizados	1	2	3	4	5
16. Zangados	1	2	3	4	5
17. Ansiosos	1	2	3	4	5
18. Divertidos	1	2	3	4	5
19. Confusos	1	2	3	4	5
20. Deprimidos	1	2	3	4	5
21. Desencorajados	1	2	3	4	5
22. Enérgicos	1	2	3	4	5
23. Radiantes	1	2	3	4	5
24. Receosos	1	2	3	4	5
25. Furiosos	1	2	3	4	5
26. Cansados	1	2	3	4	5
27. Intimidados	1	2	3	4	5
28. Infelizes	1	2	3	4	5
29. Orgulhosos	1	2	3	4	5
30. Descontraídos	1	2	3	4	5