



UC/FPCE — 2008

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Conflito Intragrupal e Qualidade de Vida no Trabalho

Lurdes Raquel Oliveira de Sousa
(e-mail: Rakelsousa19@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações sob a orientação da Prof. Doutora Isabel Dimas

Conflito Intragrupal e Qualidade de Vida no Trabalho

Resumo

O conflito intragrupal é um fenómeno inevitável no seio das organizações. Apesar de ser indissociável de todas as interacções humanas, a maneira como este processo tem sido abordado sofreu algumas alterações ao longo do tempo. De acordo com as abordagens clássicas, o conflito é entendido como disfuncional/negativo, como prejudicial, constituindo a sua emergência uma ameaça à estabilidade e à harmonia necessárias para o alcance dos objectivos grupais. As perspectivas mais recentes, pelo contrário, consideram o conflito como inevitável e necessário, podendo mesmo, quando relacionado com as tarefas, revelar-se positivo para o desempenho, a criatividade e a inovação. No entanto, os estudos empíricos conduzidos encontraram poucas evidências para a funcionalidade do conflito.

Com a presente investigação, procuramos contribuir para clarificar qual o impacto do conflito que emerge no seio dos grupos na qualidade de vida no trabalho dos seus membros. Tendo como finalidade a prossecução dos objectivos referidos foi desenvolvido um estudo empírico de natureza não experimental. No estudo participaram 73 equipas de trabalho de 21 organizações que desempenham tarefas com um elevado grau de complexidade. No global, os resultados indicaram que, ao contrário do que se tinha previsto, as duas dimensões do conflito – conflito de tarefa e conflito socioafectivo – não se revelaram um preditor da qualidade de vida no trabalho, embora tenham sugerido a existência de relações negativas entre as variáveis referidas.

Palavras-chave: grupos/equipas de trabalho, conflitos intragrupais, qualidade de vida no trabalho.

Intragroup Conflict and quality of work life

Abstract

The intragroupal conflict is an inevitable phenomenon in the heart of the organizations. In spite of being inseparable all the human interactions, the way as this process has been boarded, suffered some alterations along the time. In accordance with the classic approaches, this conflict is understood as dysfunctional/negative, as damaging, constituting his emergence a threat to the stability and to the harmony necessary for the reach of the objectives of the group. The most recent perspectives, on the contrary, consider the conflict like inevitable and necessary, being able even, when centured on the tasks, to turn out to be positive for the performance, the creativity and the innovation. However, the empirical studies have been found few empirical evidences for the functionality of the conflict.

With the present investigation, we try to contribute in order to clarify the impact of the conflict that emerges in the heart of the groups, in the quality of work life of his members. Having as finality the pursuit of the above-mentioned objectives was developed an empirical study with a non-experimental design. In the study had participated 73 workgroups from 21 companies, which performed tasks with an elevated degree of complexity. In the global, the results indicated that, on the contrary of what had been predicted, the two dimensions of the conflict – task conflict and relationship conflict – didn't turn out to be a predictor of the quality of work life , though they have suggested the existence of negative relations between the above-mentioned variables.

Key Words: groups / teams of work, intragroup conflict, quality of work life.

Agradecimentos

Porque ser grato é a maior obrigação que o homem deve ter, agradeço a todos os que neste percurso me ajudaram a construir este trabalho.

Gostaria, em primeiro lugar, de agradecer à professora doutora Isabel Dimas, orientadora científica deste trabalho, por todo o apoio, simpatia e disponibilidade que sempre demonstrou, pelo seu conhecimento e rigor científico e pela forma extremosa com que sempre atentou o meu trabalho.

O meu muito obrigado ao professor doutor Paulo Renato, que apesar de não ser co-orientador da investigação realizada, desempenhou esse papel mostrando sempre uma enorme preocupação, paciência e disponibilidade.

A todos os elementos do NEFOG, agradeço pela simpatia com que sempre me acolheram e por terem disponibilizado todos os recursos necessários para o desenvolvimento deste estudo.

Gostaria de deixar aqui, também, o meu agradecimento a todas as empresas que participaram nesta investigação, porque sem elas esta não teria sido possível.

Obrigada a todas as minhas amigas, que saberão reconhecer-se, por todos os momentos de descontração, pelos sorrisos, pela força e amizade constante, pelos momentos de partilha, compreensão e aprendizagem.

Agradeço à minha família, porque sem eles eu não teria chegado até aqui. Aos meus pais, em especial, porque a eles devo tudo o que sou. Obrigada pelos valores que me transmitiram e por me terem feito perceber que a família é o bem mais precioso que o ser humano pode ter na vida. Aos meus irmãos, por todo o apoio e carinho que sempre me deram, por permanecerem na minha vida, mesmo quando longe.

Por último, agradeço ao Rui, por todos os momentos em que quis desistir e ele com as suas palavras e gestos repletos de paciência e esperança me fez entender que eu podia ir longe, que podia ser diferente, sonhar mais alto e tudo isto contando com ele e mais importante de tudo acreditando sempre em mim. Obrigada por permanecer sempre comigo durante esta longa caminhada, que foi o meu percurso académico, e por ter sido sempre a minha fonte de carinho, amor, ternura e compreensão.

Índice

Introdução	1
I - Enquadramento Conceptual	3
Conflito Intragrupal.....	3
Eficácia Grupal.....	9
Qualidade de Vida no Trabalho	14
II - Objectivos	17
III – Metodologia	18
IV - Resultados	24
V - Discussão	29
VI - Conclusões	32
Bibliografia	34
Anexos	
Anexo A – Carta de Apresentação do Estudo às Empresas	43
Anexo B – Projecto de Investigação Destinado às Empresas	46
Anexo C – Questionário Destinado aos Membros das Equipas..	50

Introdução

Nos últimos 30 anos, o estudo do comportamento dos grupos tem-se constituído como uma das temáticas centrais no âmbito das ciências que se dedicam ao estudo das organizações. Várias são as razões que mostram que o interesse pelo fenómeno grupal não atingiu o seu limite. Uma das razões mais fortes é a de que o grupo tem vindo a constituir-se como a unidade de trabalho privilegiada nas organizações, colocando novos desafios à gestão das pessoas (Guzzo & Shea, 1992).

A presente investigação visa contribuir para uma maior compreensibilidade do funcionamento dos grupos/equipas de trabalho, procurando investigar de uma forma integrada os seus múltiplos processos tendo em vista possibilitar uma mais ampla abordagem do papel dos grupos nas organizações e na gestão do trabalho. Assim, na linha de Lourenço (2002), definimos grupo como um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. As noções de sistema, de alvo comum, de interacção e de interdependência traduzem a base em que assenta o nosso conceito de grupo e encontram-se igualmente presentes na maior parte das definições existentes na literatura (e.g., Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Guzzo & Dickson, 1996; Johnson & Johnson, 1987; McGrath & Kravitz, 1982; St. Arnaud, 1978; Wheelan, 1994).

A interacção e interdependência que caracterizam os grupos organizacionais geram tendências para a acção e constituem uma fonte potencial de conflito (Dimas, Lourenço, & Miguez, no prelo). O conflito intragrupal tem vindo, nos dias de hoje, a ser entendido como um processo inevitável na vida organizacional. Vários estudos têm mostrado que o conflito pode ser vantajoso para os grupos de trabalho e, conseqüentemente, para as organizações. Deste modo, o conflito tem sido associado ao aumento dos níveis de inovação e de criatividade (Tjosvold, 1997), a uma melhoria da qualidade das decisões grupais (Amason, 1996) e a uma maior identificação individual com os resultados do grupo (Tjosvold, 1991). No entanto, outros estudos têm evidenciado as conseqüências negativas que o conflito pode

trazer para a organização, como a redução da coesão grupal, a diminuição dos níveis de desempenho e da satisfação e o aumento do *turnover* (Spector & Jex, 1998).

Com a presente investigação procuramos contribuir para clarificar qual o impacto do conflito que emerge no seio dos grupos na qualidade de vida no trabalho dos seus membros.

Neste contexto, estruturamos a dissertação em duas grandes partes: uma primeira parte relativa ao enquadramento teórico e clarificação da temática em questão e uma segunda parte destinada à apresentação e discussão da investigação empírica realizada.

O primeiro momento encontra-se subdividido em três pontos: o conflito intragrupal, a eficácia e a qualidade de vida no trabalho. No primeiro ponto começamos por definir e delimitar o conceito de conflito intragrupal. Centrando-nos na análise das principais abordagens que marcaram a forma como o conflito foi perspectivado ao longo dos anos, revemos o seu percurso histórico. Em seguida, referimos a existência de dois tipos de conflito – o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo. Na tentativa de clarificar o efeito do conflito intragrupal no bem-estar do trabalhador, surge o modelo desenvolvido por De Dreu, Dierendonck e Dijkstra (2004), que é por nós analisado e discutido. Dedicamos o segundo ponto à problemática da eficácia grupal. Nele realizamos algumas considerações em torno da sua definição e explanamos o Modelo Multidimensional da Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e Savoie (1995). Terminamos o primeiro momento com a definição e delimitação do conceito de qualidade de vida no trabalho. O segundo momento da presente dissertação destina-se à apresentação da investigação empírica realizada. Assim, começamos por explicitar os objectivos e as hipóteses de investigação. Em seguida, caracterizamos a amostra utilizada, bem como os procedimentos adoptados no contacto com as organizações e na recolha de informação. No ponto seguinte, apresentamos os instrumentos de avaliação utilizados e explicitamos os resultados, os quais são debatidos no último ponto.

Concluimos a presente dissertação com um conjunto de considerações finais, onde sintetizamos o trabalho realizado, referindo as principais conclusões que dele resultaram e propondo algumas pistas para futuras investigações.

I – Enquadramento conceptual

▪ Conflito

O conflito organizacional tem vindo a destacar-se, cada vez, mais como um dos principais fenómenos organizacionais (Rahim, 2001). Deste modo, entender o conflito organizacional tornou-se um aspecto fundamental pois estaremos, assim, a compreender a natureza dos comportamentos e dos processos organizacionais (Baron, 1990). Quando abordamos o conceito de conflito organizacional podemos situar-nos no *nível interorganizacional* ou no *nível intraorganizacional*, aquele que adoptamos. O conflito *intraorganizacional* pode, por sua vez, subdividir-se em quatro subníveis: o *intraindividual* que ocorre dentro do indivíduo, o *interpessoal* que ocorre entre indivíduos, o *intragrupal* que ocorre entre os membros de um grupo e o *intergrupar* que ocorre entre grupos. Partindo de uma perspectiva intraorganizacional, centrar-nos-emos, neste trabalho, nos conflitos intragrupais.

O conflito intragrupal tornou-se uma realidade incontornável no seio das organizações. O reconhecimento do conflito como um processo inerente e inevitável no contexto organizacional conduziu a uma multiplicidade de investigações sobre este tema. São, com efeito, inúmeros os estudos que visam compreender as suas origens, a sua natureza e os seus efeitos na vida organizacional. Em resultado do crescente interesse da comunidade científica pelo estudo do conflito, têm emergido uma multiplicidade de definições sobre este conceito.

Boulding (1993), define o conflito como um processo que tem origem quando pelo menos uma das partes envolvidas numa interacção se apercebe da existência de divergências e/ou de desejos incompatíveis. Por seu turno, Thomas (1976) define conflito como um processo que emerge quando uma das partes percebe que outra a frustra ou vai frustrar em algo que deseja. Já Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973) definem conflito como um processo interactivo no qual os objectivos de um indivíduo são, em certo grau, incompatíveis com os comportamentos e objectivos de outro indivíduo. Na mesma linha, Smith (1996) define conflito como uma situação na qual as condições, práticas e objectivos dos diferentes participantes são incompatíveis. Putnam e Poole (1987) perspectivam o conflito como uma

situação de interacção entre pessoas interdependentes, na qual emergem objectivos, desejos e valores opostos, sendo estes sentidos pelas partes como incompatíveis.

Como nos podemos aperceber, todas as definições de conflito aqui referenciadas tendem a remeter para conceitos centrais como sejam as ideias de incompatibilidade, irreconciliação, falha no alcance dos objectivos e redução da eficácia grupal. Deste modo, é-nos fácil compreender a confusão conceptual existente entre os conceitos de conflito e de competição. A competição implica uma oposição de objectivos entre as partes, de tal modo que a probabilidade de uma parte atingir um objectivo decresce quando a probabilidade da outra parte aumenta. É uma situação de vencer ou perder. Numa situação conflitual, pelo contrário, vencer pode significar “ganhar em conjunto”. O conflito não surge, assim, obrigatoriamente, de uma incompatibilidade de interesses já que, a coexistência de ideias, opiniões, pontos de vista divergentes em relação a um alvo comum, pode tornar-se conflitual (Dimas, 2007).

Tendo em conta o que foi dito anteriormente e na linha de autores como De Dreu e Weingart (2003a) e também Dimas (2007), definimos conflito como uma divergência de perspectivas, entendida como causadora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interacção. A definição apresentada engloba, assim, três características centrais de uma situação de conflito: interacção; divergência e percepção de tensão.

O conflito é nos dias de hoje reconhecido como um processo base que influencia o desempenho de qualquer grupo ou organização. Contudo, a literatura sobre o conflito não tem sido consensual em relação à funcionalidade deste processo para os resultados do trabalho dos grupos e das organizações (Passos, 2005).

Assim, uma primeira escola de pensamento vigente nas décadas de 20 e 30 do século XX, a perspectiva clássica (Fayol, 1916/1949; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947), considerava o conflito como um fenómeno conducente ao mau funcionamento grupal e, neste sentido, como algo a ser evitado. Segundo esta abordagem, o conflito provocaria uma deterioração ao nível das redes comunicacionais, da qualidade das relações organizacionais, da motivação e dos níveis de produtividade. Uma outra escola de pensamento

dominou a teoria relativa ao conflito dos finais dos anos 40 a meados dos anos 70 (século XX). De seu nome Escola das Relações Humanas (Mayo, 1933, 1945, 1947), argumentava que o conflito era algo natural nos grupos e organizações. Porque inevitável, deveria ser aceite, podendo mesmo, em algumas situações, ser proveitoso para a performance grupal. Uma abordagem mais recente, a perspectiva interaccionista, viria propor que o conflito é benéfico para o grupo, na medida em que a sua emergência está associada a elevados níveis de criatividade, produtividade e eficácia organizacional (De Dreu, 1997; Deutsch, 1973; Putnam, 1997).

Vários autores nos seus estudos chegaram à conclusão de que a dicotomia funcionalidade/disfuncionalidade das situações de conflito prende-se com o tipo de conflito emergente, ou seja, nem todos os conflitos se podem traduzir em benefícios para os grupos e organizações (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005).

Jehn (1995), num dos seus artigos sobre a temática, distinguiu entre dois tipos de conflito: o conflito tarefa e o conflito socioafectivo¹. Estes são dois tipos fundamentais de conflito que, de acordo com as abordagens mais recentes, terão implicações distintas na performance grupal.

O conflito de tarefa engloba situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas em relação à melhor forma de levar a cabo uma tarefa, 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 (Dimas, et al., 2005). Este tipo de conflito relacionado com os objectivos e tarefas a cumprir, ainda que afecte a qualidade das relações e aumente os níveis de stress (De Dreu, Dierendonck, & Dijkstra, 2004), é, perspectivado na literatura da especialidade, como benéfico para a eficácia, para a criatividade e para o desenvolvimento grupal, sendo associado a uma melhoria na qualidade das decisões grupais (Amason, 1996), a uma maior identificação individual com os resultados do grupo e ao aumento do nível de satisfação dos seus membros (Tjosvold, 1991), uma vez que este tipo de conflito

¹ Existem, também, autores que fazem referência a um terceiro tipo de conflito, o conflito de processo, 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., Dimas, 2007; Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001; Passos, 2005).

fomenta a partilha de ideias, o cruzamento e a integração de diferentes perspectivas prevenindo o *groupthink*².

O conflito socioafectivo envolve situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade e de atitudes perante a vida. Este tipo de conflito tem apresentado várias consequências disfuncionais como o desvio da energia do grupo da tarefa para a resolução de problemas interpessoais e a redução da qualidade das relações entre os seus membros, o que afecta o desempenho e a satisfação grupal (Amason & Sapienza, 1997; Medina, Munduate, Dorado, Martinez, & Guerra, 2005; Simons & Peterson, 2000). Recentes investigações neste domínio permitiram verificar, igualmente, que os conflitos relacionados com antagonismos interpessoais e choques de personalidades são prejudiciais para a emergência de criatividade (Chen, 2006; Jehn & Bendersky, 2003), para a moral do grupo e qualidade das relações interpessoais (Amason & Sapienza, 1997; De Dreu, 1997), para a performance e produtividade grupal (Jehn, 1997) e para o fenómeno da coesão grupal (Rentsch & Zelno, 2003).

Os dois tipos de conflito, embora distintos, não constituem duas dimensões divergentes, sendo, de modo contrário, considerados como dois pólos interdependentes, como sugerem estudos que relatam a existência de uma covariação positiva entre as duas dimensões (Amanson & Sapienza, 1997; Jehn, 1994; Pelled, Eisenhart, & Xin, 1999). Esta covariação poderá prender-se com o facto de o grupo ser um fenómeno fundado em subsistemas interdependentes – o afectivo e o de tarefa. O conflito de tarefa ao fomentar o cruzamento de ideias, de diferentes sugestões para a solução de problemas pode ser interpretado pelos membros do grupo como uma questão pessoal e daí advir problemas ao nível socio-emocional (Rentsch & Zelno, 2003). De modo idêntico, as tensões criadas pelos problemas interpessoais podem levar a um evitamento das interacções entre os membros do grupo, ameaçando a propagação da informação e do conhecimento, o que poderá conduzir à emergência de divergências relativas

² O conceito de *groupthink* (pensamento de grupo) foi introduzido na Psicologia dos Grupos por Irving Janis (1972) para representar a conformidade extrema de pensamento que conduz os membros do grupo a um exame superficial dos problemas e a tomarem decisões empobrecidas. A probabilidade dos membros do grupo experienciarem o *groupthink* aumenta quando os níveis de coesão são muito elevados, quando a liderança é de tipo directivo e quando existe demasiada pressão para se tomar decisões rápidas.

à tarefa.

A elevada correlação existente entre os dois tipos de conflito, ao remeter para a dificuldade de vivenciar as duas dimensões do conflito de uma forma independente, coloca dificuldades à perspectiva segundo a qual o conflito de tarefa deve ser estimulado, porque benéfico para a dinâmica grupal, enquanto o conflito socioafectivo deve ser eliminado porque afecta de uma forma negativa os grupos de trabalho. Paralelamente, esta perspectiva é, igualmente, abalada pela ausência de sustentação empírica para a relação positiva entre o conflito de tarefa e os resultados grupais.

De Dreu e Weingart (2003b) concluíram, com efeito, numa meta-análise com trinta estudos publicados entre 1994 e 2001, que ambos os tipos de conflito apresentam consequências negativas quer ao nível da satisfação quer ao nível do desempenho grupal, colocando em causa a funcionalidade deste fenómeno para o trabalho em equipa (Dimas et al., no prelo).

Os resultados obtidos por Dimas (2007) apontam no mesmo sentido tendo permitido uma clarificação das relações de causalidade entre ambos os conflitos e a 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. Assim, independentemente do tipo de conflito em causa, o grupo tenderá a percepcioná-lo de forma negativa e como uma fonte de desequilíbrio.

Os estudos que têm procurado analisar a forma como o conflito se relaciona com a eficácia grupal, têm centrado a sua atenção sobretudo no desempenho, na inovação e na criatividade. A maioria da literatura da especialidade tem ignorado a possível relação entre o conflito, a saúde, o bem-estar e a satisfação no trabalho.

Tendo em vista a clarificação do efeito do conflito intragrupal no bem-estar do trabalhador, surge o modelo desenvolvido por De Dreu, Dierendonck e Dijkstra (2004), que tem como objectivo explicar a interacção entre o conflito no trabalho e o bem-estar.

O modelo de De Dreu et al. (op cit.) parte do pressuposto de que fracos níveis de saúde e bem-estar podem provocar conflitos no local de trabalho, evidenciando que se o conflito não for bem gerido pode provocar consequências negativas a longo prazo para a saúde e bem-estar, tais como

doenças psicossomáticas e sentimentos de *burnout*. O modelo refere que para se considerar a interacção entre o conflito, a saúde e o bem-estar individual, devem ser tidas em conta três perspectivas que devem ser integradas. A primeira menciona que a saúde do indivíduo pode ser entendida como um antecedente do conflito no local de trabalho, ou seja, por uma variedade de razões que não estão relacionadas com o conflito, os empregados podem experimentar fracos níveis de bem-estar e saúde, sentirem-se menos satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho, o que por sua vez poderá despoletar situações conflituais. No entanto, a saúde e o bem-estar podem não só provocar conflitos, como podem também ser o resultado dele, isto é, pode ser considerada como uma consequência do conflito. E, por último, pode-se esperar que uma eficaz gestão do conflito e dos seus antecedentes consiga moderar os efeitos da interacção entre o conflito, a saúde e o bem-estar individual.

O conflito tem apresentado mais consequências negativas do que positivas para a saúde e o bem-estar entre os membros. Segundo os autores, o conflito surge como uma fonte de stress que, se não for controlada, poderá produzir queixas psicossomáticas e sentimentos de *burnout*. Situações de conflito frequentes podem suscitar um efeito negativo para o indivíduo tanto ao nível do seu bem-estar físico como fisiológico. Os dois tipos de conflito – o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo, revelam diferenças na relação com o bem-estar, uma vez que o conflito de tarefa revela consequências menos severas para a saúde do indivíduo comparativamente com o conflito socioafectivo (De Dreu & Weingart, 2003a).

Como já foi referido anteriormente, as consequências produzidas pelas situações conflituais não são independentes, segundo os autores, da forma como as mesmas são geridas pelos membros do grupo. Os estudos empíricos realizados na área das estratégias de abordagem aos conflitos têm verificado que a utilização de uma abordagem integrativa revela benefícios para o grupo, quer ao nível do desempenho quer ao nível da satisfação e bem-estar dos membros (De Dreu et al., 2004).

Apesar de na literatura verificarmos que são alguns os estudos que relacionam os conflitos no local de trabalho com a saúde individual, o bem-estar e a satisfação no trabalho, verificamos também que nenhum deles estudou ainda directamente o impacto dos conflitos na qualidade de vida do

trabalho dos indivíduos. Este constitui, pois, o objectivo central do presente estudo.

▪ **Eficácia Grupal**

Os estudos direccionados para a investigação da eficácia grupal surgiram devido à ênfase colocada na importância da envolvente organizacional em que operam os grupos, à crescente interdependência do trabalho, à autonomia, à criação de relações organizacionais sinérgicas e à criação de ambientes potenciadores de abordagens criativas e inovadoras. A proliferação dos grupos nas organizações estimulou, ainda mais, a tendência para estudar os grupos como sistemas finalizados. O focus da investigação passou, então, a ser a compreensão da forma como os vários processos e fenómenos grupais influenciam a eficácia dos grupos de trabalho. Temáticas como a liderança, o conflito, o clima, a cultura, a diversidade, a comunicação, foram amplamente estudadas como causas determinantes da eficácia grupal (Dimas, 2007).

Para Beaudin e Savoie (1995), a eficácia é um termo confuso e estranho na medida em que não existe enquanto tal. Deste modo, avaliar a eficácia é realizar um julgamento fundado em torno de diversos factores que são os resultados desejados, procurados. Segundo os mesmos autores, “afirmar que uma equipa é eficaz é, então, afirmar que o que a equipa oferece e a que atribuímos importância corresponde às expectativas geradas por quem o avalia” (Lourenço, Miguez, Gomes, & Carvalho, 2004, p. 614). A eficácia torna-se, assim, um julgamento realizado por um avaliador assente nos seus próprios critérios, acerca dos produtos e/ou outputs da equipa; é uma opinião que um indivíduo ou um grupo realiza acerca do grupo, nomeadamente a respeito das actividades, dos produtos, dos resultados ou dos efeitos que o avaliador, espera do grupo (Beaudin & Savoie, 1995). Apesar de autores como Morin, Savoie e Beaudin (1994) considerarem que a eficácia é um conceito pouco claro e que não é uma realidade objectiva, a grande maioria dos investigadores confere-lhe um elevado valor considerando que este termo, independentemente dos critérios utilizados para a sua avaliação, refere-se a resultados, isto é, à comparação

entre objectivos/resultados atingidos e resultados/objectivos previstos ou desejados (e.g., Chiavenato, 1987; Le Boterf, 1990).

Na literatura da especialidade é possível identificar uma grande diversidade de modelos de funcionamento e eficácia grupal que tentam explicar e/ou descrever a eficácia, especificando variáveis-determinantes e critérios de medida/avaliação (e.g., Gladstein, 1984; Hackman, 1983, 1987; Kolodny & Kiggundu, 1980; Nieva, Fleishman, & Rieck, 1998; Savoie & Beaudin, 1995; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990; Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992). Estes diversos modelos explicativos da eficácia grupal possibilitam verificar que existem variadas perspectivas ou representações deste conceito, na medida em que cada autor propõe uma forma de identificar, descrever, avaliar e explicar a eficácia.

Neste sentido, a eficácia é, algumas vezes, entendida como a realização de objectivos, a produtividade, a rendibilidade, o desempenho, a eficiência ou o rendimento; outras vezes, é percebida como sobrevivência ou vitalidade de uma equipa de trabalho; outras ainda, como satisfação dos membros da equipa, qualidade de vida ou intensidade da experiência afectiva do grupo; por fim, numa perspectiva que coloca em evidência as relações da equipa com a sua envolvente, aparece associada à satisfação dos clientes (Lourenço, Miguez, Gomes, & Freire, 2000). A eficácia não é “context free” é influenciada pela cultura, pela história, pela sociedade, pela organização ou grupo, é socialmente construída e interactivamente mantida – logo deve ser avaliada em função dos actores e do sistema particular em que se encontra. A definição de eficácia é, simultaneamente, determinada pela especificidade e singularidade de diferentes definições e, paradoxalmente, indeterminada pela diversidade de indivíduos e de grupos que têm interesses face ao grupo avaliado (Morin et al., 1994).

A existência de diversas posições, modelos e perspectivas sobre a eficácia grupal parece traduzir a existência não de uma mas sim de várias eficácias. Os diversos modelos que descrevem a eficácia apesar de terem contribuído para a clarificação deste conceito, não se adequam a todas as circunstâncias tornando-se mesmo um obstáculo ao desenvolvimento de uma teoria geral da eficácia dos grupos.

É neste contexto da problemática da eficácia dos grupos que surge o Modelo Multidimensional da Eficácia das Equipas de Trabalho de Beaudin e

Savoie (1995) [cf. Quadro 1]. Este modelo integra quer os factores determinantes da eficácia quer as variáveis moderadoras que se encontram nos principais modelos desta temática. Os determinantes encontram-se agrupados em quatro categorias: a interdependência relativamente à envolvente, a interdependência entre os membros da equipa, a qualidade das transacções entre os membros e a composição da equipa. As variáveis moderadoras especificadas no modelo são a coesão e a potência. Este modelo incorpora, além dos referidos determinantes e dos elementos moderadores, estratégias que activam directamente certos determinantes para a eficácia - as alavancas moderadoras – e que se encontram subdivididas em quatro tipos: as reguladoras, as sinérgicas, as facilitadoras e as estratégicas.

Quadro 1 - Componentes funcionais e dimensões da eficácia grupal (adaptado de Savoie & Beaudin, 1995 e de Beaudin & Savoie, 1995)

Alavancas	Determinantes	Moderadores	Resultados
<p>Alavancas Reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão grupal ▪ Objectivos grupais de desempenho ▪ Feedback colectivo ▪ Coordenação interequipa 	<p>Interdependência relativamente à envolvente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Missão e objectivos - Retroacção - Outras equipas 	Coesão	<p><u>Eficácia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade da experiência grupal ▪ Rendimento da equipa ▪ Legitimidade da equipa ▪ Perenidade da equipa
<p>Alavancas Sinérgicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reajustamento do trabalho ▪ Sanção comum sobre os resultados ▪ Desenvolvimento de competências ▪ Margem discricionária ▪ Recursos 	<p>Interdependência entre os membros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ao nível da tarefa - Ao nível das consequências - Múltipla 		
<p>Alavancas Facilitadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidação da equipa ▪ Hierarquia de competência ▪ Sanção individual sobre a competência 	<p>Qualidade das transacções entre os membros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energia de produção - Energia de solidariedade 	Potência	
<p>Alavancas Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecção sobre a não aprendizagem ▪ Escolha múltipla 	<p>Composição da equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compatibilidade com a organização - Compatibilidade com a equipa 		

Após uma extensa revisão da literatura, quer teórica, quer empírica, Beaudin e Savoie (1995) sustentam que o conceito de eficácia comporta quatro grandes dimensões potenciais: Social (qualidade da experiência grupal), Económica (rendimento do grupo), Política (legitimidade ou reputação do grupo face à sua constelação) e Sistémica (perenidade ou viabilidade) [cf. Quadro 2].

A *dimensão social* está relacionada com a coesão e diz respeito ao valor dos recursos humanos, avaliado através de critérios como a qualidade de vida no trabalho, a satisfação, o apoio no trabalho, o desenvolvimento profissional e as competências no grupo. De acordo com esta dimensão, a eficácia é medida pelo grau em que a experiência do grupo contribui para o bem-estar dos seus membros. A *dimensão económica* está relacionada com a eficiência e a produtividade e pressupõe o alcance dos objectivos a que as organizações e/ou os grupos se propõem, com o mínimo de recursos. Esta dimensão recorre essencialmente a critérios de performance que sejam observáveis, mensuráveis e quantificáveis, de que são exemplos, a produtividade, a rentabilidade e a organização/execução de tarefas. A *dimensão política* da eficácia grupal refere-se à avaliação realizada pelos grupos externos, em termos de legitimidade, apoio e satisfação destes mesmos grupos. A legitimidade perante a organização, a legitimidade perante os clientes e a legitimidade perante o superior constituem critérios que integram esta dimensão. Por último, a *dimensão sistémica* diz respeito à perenidade, crescimento, adaptação e estabilidade do sistema-grupo ao longo do tempo e face às mudanças ocorridas na envolvente. A capacidade de adaptação do grupo e o envolvimento dos seus membros são alguns dos seus critérios. Esta dimensão refere-se ao grau em que a realização das tarefas e a participação no grupo contribuem para que os seus membros desejem permanecer nele no futuro.

De acordo com o modelo e os seus pressupostos, as dimensões referidas não são independentes, mas interdependentes. Os critérios que integram as dimensões do modelo podem ser tomados como resultados ou assumidos como processos (i.e., determinantes) conducentes a resultados situados noutra dimensão. Nesta perspectiva, não é, então, negado o papel de determinante a certos processos de grupo, mas considera-se que os mesmos

podem ser concebidos como resultados, isto é, critérios de avaliação da eficácia (Lourenço et al., 2004).

Quadro 2 - Dimensões, critérios e indicadores de eficácia (adaptado de Beaudin & Savoie, 1995)

Dimensões	Crítérios	Indicadores
Social	Qualidade de vida	Avaliação da qualidade da experiência grupal
		Qualidade da relação entre pares
	Satisfação no trabalho	Satisfação extrínseca (remuneração, condições de trabalho e supervisão)
		Satisfação intrínseca (tarefa, margem discricionária, variedade e retroacção)
	Apoio no trabalho	Comunicação instrumental
		Confiança e cooperação entre os membros
	Desenvolvimento profissional	Rapidez de aprendizagem
		Oportunidade de promoção
	Competências	Competências dos membros
		Qualidade das estratégias
Económica	Produtividade	Produtividade
		Rapidez de produção
	Economia de recursos	Defeitos por unidade de produção
		Acidentes por unidade de produção
	Rentabilidade	Lucros com as vendas
		Custos e benefícios da introdução do trabalho em grupo
	Organização/execução da tarefa	Qualidade da organização e da resolução de problemas
		Execução da tarefa
Política	Legitimidade perante a organização	Capacidade para cooperar com outros grupos
	Legitimidade perante os clientes	Qualidade do produto
		Qualidade do serviço para a clientela
Legitimidade perante o superior	Avaliação por parte do superior	
Sistémica	Envolvimento dos membros no grupo	Desejo de permanecer no grupo
		Capacidade/desejo dos membros de trabalharem novamente juntos
	Capacidade de adaptação do grupo	Adaptação às mudanças do meio
		Integração de novos membros

▪ **Qualidade de Vida no Trabalho**

As exigências de um mercado cada vez mais competitivo têm reflexos significativos na forma de gerir as organizações, sendo que as empresas tentam manter-se flexíveis, provocando mudanças de acordo com a realidade. Assim, uma organização pode ser considerada eficaz quando procura satisfazer as necessidades dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, desenvolve esforços no sentido de se adaptar às circunstâncias ambientais para alcançar as suas próprias metas. De acordo com estas condições, alguns locais de trabalho podem oferecer maior ou menor qualidade de vida no trabalho e os indivíduos, em função das suas próprias experiências, irão ter a percepção de uma maior ou menor qualidade de vida em relação ao seu trabalho (Bravo, González, & Peiró, 1996).

Cada vez mais, as pessoas esperam que o seu trabalho lhes permita um maior uso das suas capacidades e competências adquiridas ao longo da sua formação, uma maior satisfação laboral intrínseca e que lhes seja permitido desenvolverem-se como pessoas, tendo a oportunidade de obter uma série de recompensas materiais, psicológicas e sociais. Deste modo, na década de 70, surge uma intensa preocupação em melhorar as condições laborais dos trabalhadores e as experiências do próprio trabalho, tendo sido para tal criado um movimento orientado para o estudo e melhoria da qualidade de vida no trabalho (Davis & Cherns, 1975).

De acordo com Rodrigues (1994), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início da sua existência, com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução da sua tarefa” (p. 76).

O conceito de qualidade de vida no trabalho é um conceito amplo e subjectivo, sobre o qual podemos encontrar múltiplas definições. A qualidade de vida no trabalho, na maioria das vezes, é definida retratando temas como sentimentos, motivação, satisfação, outras vezes, é relacionada com aspectos laborais como condições físicas, económicas e organizacionais. Actualmente, a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação

com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Walton (1973) define qualidade de vida do trabalho como sendo um processo para humanizar o local de trabalho. Já Nadler e Lawler (1983) definem qualidade de vida no trabalho como uma forma de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações, referindo, como seus elementos o impacto do trabalho sobre as pessoas e sobre a eficácia organizacional e a participação na solução de problemas e tomadas de decisão organizacionais.

Segundo Chiavenato (1995) a qualidade de vida no trabalho assimila duas posições distintas: a primeira remete para as aspirações da pessoa em relação ao seu bem-estar e à sua satisfação no trabalho, sendo que a segunda remete para o interesse da organização quanto aos efeitos da qualidade de vida no trabalho nos objectivos organizacionais. De acordo com este autor, a qualidade de vida no trabalho não é determinada somente pelas características individuais (necessidades, valores, crenças e expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas), mas sim pela interacção sistémica entre as características individuais e as organizacionais. Chiavenato considera que a qualidade de vida interfere com aspectos importantes para o desenvolvimento psicológico e socioprofissional do indivíduo. Assim, esta área influencia os colaboradores em aspectos como a motivação para o trabalho, a capacidade de adaptação à mudança e a criatividade e vontade de inovar ou de aceitar qualquer mudança na organização.

No contexto organizacional, a qualidade de vida do trabalho pode conduzir a um conjunto de consequências desejáveis: diminuição dos níveis de absentismo; redução da rotatividade; menor número de acidentes; melhoria ao nível da saúde dos colaboradores; menor custo de planos de saúde; atitude favorável ao trabalho; redução/eliminação da fadiga; promoção da saúde e segurança; integração social; desenvolvimento das capacidades humanas; maior produtividade; ambiente de trabalho mais adequado (Silva & De Marchi, 1997).

Fernandes (1996) define qualidade de vida no trabalho como a gestão dinâmica e contingencial de factores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afectam a cultura e renovam o clima organizacional, reflectindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

A qualidade de vida no trabalho deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. As empresas não podem preocupar-se, desta forma, apenas com factores físicos, pois os aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situações de trabalho. Os aspectos tecnológicos da organização também não devem ser ignorados, uma vez que afectam a cultura e interferem no clima organizacional, com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados. A principal meta dos programas de qualidade de vida no trabalho é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, é esperado que ao melhorar a satisfação do trabalhador se melhore a produtividade da empresa.

De um modo geral, as várias definições que existem na literatura sobre a qualidade de vida no trabalho abrangem os seguintes temas: grau de satisfação da pessoa com a organização, condições ambientais gerais e promoção da saúde.

A incessante procura da produtividade e da qualidade tem vindo a constituir-se como um dos factores principais para as empresas proporcionarem a qualidade de vida na própria organização, visto que ao promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores conseguem um aumento da motivação, da satisfação e do desempenho dos mesmos.

A promoção da qualidade de vida o trabalho é um assunto estratégico para as empresas: o impacto da baixa qualidade de vida do trabalhador nos resultados da empresa é conhecido e vai desde a baixa produtividade, aos elevados índices de rotatividade, até aos elevados custos de assistência médica, entre muitos outros. De outro lado, as pessoas estão cada vez mais exigentes com as condições de trabalho, formando valores sobre a importância do trabalho nas suas vidas.

A perspectiva actual fundamenta-se na ideia de que os objectivos de produtividade e de qualidade das empresas só podem ser alcançados num contexto de promoção da qualidade de vida do trabalhador. Neste sentido, a análise das variáveis que potenciam a qualidade de vida no trabalho e, simultaneamente, das variáveis que a ameaçam, constitui-se como uma das linhas de investigação prioritárias a empreender nesta área.

II - Objectivos

O estudo a desenvolver tem como objectivo central contribuir para clarificar qual o impacto do conflito que emerge no seio dos grupos na qualidade de vida no trabalho dos seus membros.

A perspectiva teórica que actualmente domina a literatura sublinha a funcionalidade da emergência de situações conflituais quando centradas em questões directamente relacionadas com as tarefas que estão a ser realizadas – conflitos de tarefa. Contrariamente, é relativamente consensual no seio da literatura da especialidade que os conflitos que são motivados pela existência de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes entre os membros do grupo – conflitos socioafectivos – se revelem prejudiciais para o desempenho e para a satisfação grupal, por desviarem a energia grupal da tarefa para a resolução de problemas interpessoais e reduzirem a qualidade das relações estabelecidas (Amason & Sapienza, 1997; Rentsch & Zelno, 2003; Simons & Peterson, 2000). Importa, no entanto, salientar que são, na realidade, poucos os estudos que apresentam resultados empíricos consonantes com a perspectiva teórica que considera como benéfico o conflito de tarefa, sobretudo quando as variáveis analisadas são a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Com efeito, quando o resultado considerado é a dimensão social da eficácia, a maior parte das evidências empíricas aponta ou para a existência de um efeito negativo do conflito intragrupal, independentemente da sua natureza, no bem-estar dos trabalhadores ou para a inexistência de uma relação significativa (De Dreu et al., 2004; Medina et al., 2005).

Tendo como base os estudos empíricos que têm sido desenvolvidos e que relacionam o conflito intragrupal com a dimensão social da eficácia, colocamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: O conflito afectivo tem um efeito negativo na qualidade de vida no trabalho.

Hipótese 2: O conflito de tarefa tem um efeito negativo na qualidade de vida no trabalho.

III - Metodologia

1. Procedimentos

O processo de recolha de dados iniciou-se através de uma comunicação oral e/ou escrita com as empresas. Num primeiro momento foi enviada uma carta de apresentação³ para as diversas organizações,⁴ na qual foram, sumariamente, descritas as linhas gerais do estudo a realizar. Num segundo momento, no sentido de reforçar o pedido, foram enviados e-mails com a carta já enviada em anexo. Quando existiu por parte das organizações contactadas interesse no estudo, foram marcadas reuniões com a direcção, nas quais seriam explicitados os objectivos científicos do projecto⁵, assim como eventuais contrapartidas, como por exemplo, a devolução dos resultados do estudo. Após uma espera de algumas semanas obtivemos o consentimento para aplicação dos questionários. Ao longo de três 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 16 de Novembro de 2007 e 25 de Janeiro de 2008. Relativamente ao processo de aplicação, importa salientar que os questionários foram entregues à organização em envelopes devidamente selados. Este procedimento teve como objectivo a preservação do anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. 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.

2. Caracterização da amostra

Num momento inicial a amostra era constituída por 414 sujeitos, que formavam um total de 73 equipas de trabalho, tendo sido eliminados 11

³ Consultar anexo A.

⁴ As empresas foram aleatoriamente seleccionadas através da revista *Exame*, do recurso à Internet ou mediante contactos pessoais.

⁵ Consultar anexo B.

(2,7%) sujeitos da amostra, por conterem um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em cada uma das escalas, que constituíam o questionário administrado. Com efeito, a presente investigação incidu sobre uma amostra final de 403 sujeitos, pertencentes a 73 equipas de trabalho, com uma média de 12 sujeitos por grupo, cuja caracterização sócio - demográfica é apresentada na Tabela 1. Como podemos observar, a maior parte dos respondentes tem idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos (66.4%) e possui uma elevada escolarização (50.6% tem estudos superiores ao nível do bacharelato ou da licenciatura). A amostra é composta maioritariamente por indivíduos de nacionalidade portuguesa (94,5%), mas apresenta uma parcimónia em relação ao género, sendo 49,1 % dos sujeitos inquiridos do género masculino e 49,4% do género feminino. Por último, no que se refere à antiguidade na empresa, os participantes distribuem-se pelas várias classes definidas, sendo a classe dos 1 a 60 meses (5 anos) a que apresenta maior frequência (35,4%). A amostra inclui diferentes tipos de equipas desde equipas de produção a equipas de administração, passando por diversos departamentos (e.g. marketing, vendas).

Tabela 1. Características demográficas da amostra (N=403)

Características	N	Percentagem (%)
Género		
Feminino	198	49,1
Masculino	199	49,4
Não respondeu	6	1,4
Habilitações literárias		
<9.º Ano	14	3,5
9.º Ano	58	14,4
12.º Ano	88	21,8
Bach/licenciatura	204	50,6
Pós-graduação	17	4,2
Não respondeu	22	5,5
Antiguidade na equipa (meses)		
1-60	168	35,4

61-180	119	26,5
181-300	44	10,4
301 – 360	14	3,5
>360	4	0,8
Não respondeu	54	13,8
Idade (anos)		
<25	24	5,8
25-34	137	33,9
35-44	131	32,5
45-54	82	20,2
>54	16	3,8
Não respondeu	13	3,2

3. Instrumentos

3.1 EACI (Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal)

Para medir o tipo de conflito, iremos utilizar a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) desenvolvida por Dimas et al. (no prelo). A EACI é composta por 9 itens – 5 itens avaliam o conflito de tarefa e 4 itens medem o conflito afectivo – que são avaliados pelos membros do grupo numa escala de tipo Likert, com 7 opções de resposta (1= *nunca acontece*; 7= *acontece sempre*)⁶.

Com o intuito de avaliar as qualidades psicométricas do instrumento foram realizados diversos estudos (Dimas, 2007). Num primeiro momento, a escala foi submetida a um painel de investigadores para uma apreciação crítica do grau de adequação dos itens aos constructos teóricos que pretendiam medir. Ainda no âmbito da validade de conteúdo, foi conduzido um estudo piloto com 10 grupos de estudantes universitários (N=40) que trabalharam juntos, durante um semestre, num pequeno trabalho de investigação. Para testar a validade de constructo, o instrumento foi aplicado

⁶ Exemplos de itens da EACI são: “Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa” (conflito de tarefa) e “Divergências entre os membros do grupo associadas a diferenças de personalidade” (conflito afectivo).

a uma amostra composta por 382 sujeitos. Foi encontrada, conforme o previsto, uma estrutura bidimensional que agrupava, num primeiro factor, os itens relativos ao conflito de tarefa, e num segundo factor, os itens respeitantes ao conflito socioafectivo. Ao nível da fiabilidade os resultados foram bastantes satisfatórios, sendo o *alpha* de Cronbach de .85, para o primeiro factor, e de .80 para o segundo. A escala foi, ainda, submetida, num segundo estudo com uma amostra composta por 321 participantes, a uma análise factorial confirmatória cujo objectivo foi o de confirmar a estrutura factorial do instrumento. Os resultados sustentaram a bidimensionalidade do instrumento. Ao nível da consistência interna, a escala apresentou, novamente, níveis bastante satisfatórios (o *alpha* foi de .85 para a dimensão conflito de tarefa e de .83 para a dimensão conflito socioafectivo).

No presente estudo, no que respeita às qualidades psicométricas da EACI, efectuou-se uma análise à sua consistência interna, na medida em que o instrumento se encontrava previamente validado pela autora.

No nosso estudo, o instrumento revelou uma boa fidelidade, medida através do *alpha* de Cronbach e da magnitude das correlações dos itens com a respectiva dimensão. Com efeito, os valores de *alpha* estimados -.87 para a dimensão tarefa e .84 para a dimensão socioafectiva - são indicativos de uma escala com boa consistência interna⁷ (cf. Quadro 3).

Quadro 3 – EACI: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Tarefa			.87
Itens			
2	.631	.862	
5	.689	.848	
6	.768	.829	
7	.731	.837	
8	.680	.850	
Socioafectiva			.84
Itens			
1	.619	.825	
3	.754	.765	
4	.653	.811	
9	.688	.797	

⁷ De acordo com Hill e Hill (2000), quando o *alpha* 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.

3.2 QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)

Para medir a qualidade de vida do trabalho, iremos utilizar a escala de qualidade de vida no trabalho (QVT). Este instrumento é uma adaptação da versão da escala *Calidad de Vida Profesional*, elaborada por Quijano e seus colaboradores, em 1999, que é composta por 18 itens e que foi desenvolvida a partir de uma outra, mais longa, elaborada pelo mesmo autor e a sua equipa, em 1997. Pertencente a um conjunto vasto de questionários de auditoria do sistema humano das organizações, trata-se de uma escala tipo *Likert*, com cinco opções de resposta (1 – *discordo muito*, 2 – *discordo*, 3 – *nem concordo nem discordo*, 4 – *concordo* e 5 – *concordo muito*), que visa ser uma medida de diferentes aspectos relacionados com o trabalho, ou seja, uma medida de diagnóstico global da qualidade de vida no trabalho (Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro & Ruiz, 1997)⁸. A adaptação da escala de qualidade de vida no trabalho para a população portuguesa foi realizada por Cardoso (2003). O processo de adaptação desta escala foi iniciado pela tradução directa das instruções e dos 18 itens da língua original (espanhol) para o português.

Relativamente à validade de conteúdo do QVT, a sua avaliação foi efectuada pela referida autora num grupo de 13 pessoas, pertencentes a diferentes áreas e funções organizacionais de uma empresa industrial do distrito de Viseu. Após uma análise simples dos dados recolhidos foi possível concluir que os sujeitos respondiam à globalidade dos itens da escala e que as respostas dadas se distribuíam pelas cinco opções de resposta. As opiniões verbalizadas pelos sujeitos levaram a autora a concluir

⁸ De acordo com os seus autores, os 18 itens da versão da escala proposta em 1999 distribuíam-se de acordo com uma estrutura dimensional de sete factores: conflito de papéis (conflito ou incompatibilidade entre as ordens e as especificações recebidas para as tarefas); ambiguidade de papéis (falta de clarificação quanto à forma como se desempenham as diferentes funções); apoio no trabalho (recebido por colegas, chefias e outros colaboradores organizacionais); motivação (relativamente ao trabalho); tempo para lazer (ou grau de compatibilidade das exigências da função com outras áreas da vida); sobrecarga de trabalho (nível de esforço imposto pelo trabalho por razões de dureza, tempo, ritmo ou dificuldade do mesmo); e características do posto de trabalho (grau de autonomia, variedade de tarefas, importância do trabalho realizado, entre outros aspectos). A versão anterior, de 1997, composta por um total de 32 itens, para além destas, contemplava ainda dimensões como, a auto-eficácia, a equidade, o stress e o *burnout*, a satisfação geral, a identificação e o compromisso e a saúde em geral (Cardoso, 2003).

que, globalmente, não existiam dificuldades na resposta a este instrumento. Deste modo, a autora decidiu-se pela não alteração da estrutura prévia, mantendo os dezoito itens inalteráveis.

Uma vez que este instrumento tinha já sido adaptado, administrado, assim como avaliado, em termos das suas qualidades psicométricas, por Cardoso (2003) numa amostra de colaboradores de empresas industriais portuguesas, pertencentes a vários departamentos e exercendo várias funções, tomámos como modelo a testar a estrutura factorial considerada pela autora, estrutura essa composta por um total de 9 itens, dispostos em duas dimensões que, em conjunto, explicavam 51.64% da variância total (cf. Quadro 4).

Quadro 4 - Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (h^2) dos itens na estrutura bidimensional do QVT considerada por Cardoso (2003)

Item	S		h^2
	Factor 1	Factor 2	
8. Sinto-me motivado (tenho vontade de me esforçar) no meu trabalho	.732	.274	.610
7. Costumo receber informação dos resultados do meu trabalho	.722	.069	.526
3. Posso contar com a ajuda dos meus chefes quando tenho problemas no meu trabalho	.674	.159	.480
9. No meu trabalho costumo contar com o apoio da minha equipa e dos meus colegas	.660	.261	.504
16. No meu trabalho tenho vontade de trabalhar bem, porque assim alcanço bons resultados	.517	.406	.432
17. O meu trabalho é importante para o funcionamento desta empresa	.138	.715	.559
4. As tarefas, os objectivos e as metas do meu trabalho são claros para mim	.219	.715	.530
10. Neste trabalho sei claramente o que se espera de mim	.293	.686	.557
1. No meu trabalho os meus colegas identificam-me como responsável por um determinado produto ou serviço	.139	.656	.450

Como se pode observar no quadro anterior, todos os itens saturavam acima de .50 nos respectivos factores e apresentavam comunalidades satisfatórias, assim como, de acordo com a autora deste estudo, as duas dimensões indiciavam uma consistência interna aceitável ($\alpha = .75$ para o primeiro factor e $\alpha = .70$ para o segundo). Baseando-se no conteúdo dos itens de cada factor, Cardoso (2003) denominou o primeiro (composto por 5 itens) de “motivação e apoio” e o segundo (composto por 4 itens) de

“características da tarefa e clareza de papel”, aproximando-se assim das designações adoptadas por Quijano (1997, 1999) para as dimensões por ele propostas, que integravam proposições similares às retidas por estes factores.

À semelhança dos instrumentos anteriores, utilizámos o *alpha* de Cronbach para estimar a fiabilidade das duas dimensões (cf. Quadro 5). Os valores encontrados ($\alpha = .69$ para o factor 1 e $\alpha = .68$ para o factor 2) são indicadores aceitáveis de consistência interna. No presente estudo, decidimos retirar o item 1, pois a sua não consideração permitia subir, de uma forma considerável, o *alpha* do segundo factor ($\alpha = .68$). Deste modo, o modelo final apresenta a mesma estrutura bidimensional do inicial, mas, agora, com oito itens, cinco no primeiro factor e três no segundo factor.

Quadro 5 – QVT: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Motivação e apoio			.69
Itens			
3	.501	.625	
7	.341	.698	
8	.543	.598	
9	.405	.661	
16	.482	.630	
Tarefa_Papel			.68
Itens			
4	.551	.520	
10	.558	.508	
17	.392	.719	

IV – Resultados

1. Considerações e Procedimentos Prévios

Situando-se a nossa investigação no nível de análise grupal, foi necessário proceder à agregação dos resultados, através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros de cada grupo no QVT e na EACI, uma vez que os dados relativos ao tipo de conflito vivido no grupo e à qualidade de vida no trabalho foram recolhidos ao nível individual.

Para esse efeito, calculámos o Índice AD (*Average Deviation*

Index)⁹. Tendo em consideração o número de opções de resposta para cada uma das escalas (cinco opções de resposta no caso do QVT e sete opções de resposta no caso da EACI), utilizámos o critério $AD_M < 0.83$, no caso da escala do QVT, e de $AD_M < 1.17$ para a escala EACI, no sentido de agregar as respostas dadas, com confiança, ao nível grupal¹⁰.

No quadro 6 apresentamos as medidas descritivas relativas ao índice AD_M (média, desvio-padrão, mínimo e máximo). Como é possível verificar, os índices AD_M para a escala QVT variaram entre 0.07 e 0.37., sendo a média 0.22 e o desvio-padrão de 0.07. No que concerne à escala EACI, o valor mínimo do índice AD_M foi de 0.22 e o valor máximo de 1.30, sendo a média do índice AD_M de 0.71 e o desvio-padrão de 0.24.

Quadro 6 - Estatísticas descritivas do índice de concordância AD_M para o QVT e o EACI

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
QVT	0.07	0.37	0.22	0.07
EACI	0.22	1.30	0.71	0.24

A aplicação deste índice resultou na exclusão de 3 equipas de trabalho de todas as análises estatísticas subsequentes¹¹.

Importa ainda referir que, relativamente à qualidade de vida no trabalho, a pontuação média das equipas cujas respostas individuais foi possível agregar em cada uma das dimensões da escala QVT é de 3.85 (DP = 0.35) para o factor 1 (motivação e apoio) e de 4.1 (DP = 0.32) para o factor 2 (características da tarefa e clareza de papel), valores que situando-se em torno da resposta 4 (*concordo*), reflectem uma percepção de concordância dos participantes face às proposições nele contidas. A tendência central

⁹ Desenvolvido por Burke, Finkelstein e Dusing (1999), 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, 2007).

¹⁰ 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, 2007).

¹¹ As equipas identificadas com os números 34, 62 e 71 foram excluídas por não terem atingido o índice de acordo desejado na EACI.

respeitante ao factor 1 desta escala, traduz a existência nestas organizações, de um conjunto de circunstâncias que incentivam a motivação face ao trabalho, bem como o apoio e suporte que os colegas e chefes proporcionam. No que diz respeito ao factor 2, a percepção média expressa a clareza com que as tarefas e os objectivos são apresentados, a evidente associação entre os membros da organização e a tarefa que desempenham, bem como a sua importância para o funcionamento organizacional.

No que concerne ao tipo de conflito experienciado no grupo, a pontuação média obtida pelas equipas nas respostas individuais agregadas em cada um dos tipos de conflito verificados na escala EACI é de 3.22 (DP=0.57) na dimensão tarefa e de 3.12 (DP= 0.71) na dimensão afectiva, valores que, situando-se aproximadamente na opção de resposta 3 (*acontece pouco*), reflectem um contexto grupal caracterizado por uma emergência reduzida de conflitos.

2. Conflitos e Qualidade de vida no trabalho

Com o objectivo de analisar qual o impacto do conflito que emerge no seio dos grupos na qualidade de vida dos seus membros, utilizámos como técnica estatística a regressão múltipla standart.¹² Consideramos como variáveis predictoras os dois tipos de conflito – o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo – e como variável critério os resultados obtidos nos dois factores constituintes do questionário de qualidade de vida no trabalho.^{13 14}

No quadro 7 são apresentadas as intercorrelações entre o conflito intragrupal e o factor 1 – motivação e apoio – da Qualidade de vida no

¹² O modelo de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2005).

¹³ A amostra de 69 equipas sobre a qual recai a análise do conflito intragrupal e da qualidade de vida no trabalho cumpre o pressuposto estipulado por Pestana e Gageiro (2005) de 15 casos por cada variável independente. Na medida em que o nosso estudo comporta apenas duas variáveis predictoras, o tamanho da nossa amostra excede largamente o número mínimo exigido.

¹⁴ O teste aos pressupostos da regressão (ausência de outliers uni e multivariados; ausência de multicolinearidade; normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos), realizado tendo por base as recomendações de diversos autores (Maroco & Bispo, 2003; Pestana & Gageiro, 2005), revelou resultados satisfatórios, excepto no caso da equipa 44 que foi excluída desta análise por se apresentar com um outlier multivariado.

trabalho, bem como as médias e os desvios padrões destas variáveis. Como é possível constatar, o conflito de tarefa apresenta uma correlação positiva, elevada¹⁵ e significativa com o conflito socioafectivo ($r = .86, p < .05$).

Quando tomamos como critério o factor 1 da qualidade de vida no trabalho – motivação e apoio – verificamos que as duas dimensões do conflito intragrupal se correlacionam de uma forma negativa e significativa com este critério. Assim, o conflito de tarefa correlaciona-se de uma forma negativa e significativa com a motivação e apoio ($r = -.31, p < .05$), tal como o conflito socioafectivo ($r = -.25, p < .05$), o que vai no sentido das nossas previsões.

Quadro 7 - Intercorrelações, médias e desvio-padrão do conflito intragrupal e do factor 1 – motivação e apoio - da qualidade de vida no trabalho.

	Motivação e apoio	Conflito de tarefa	Conflito socioafectivo
Motivação e apoio	---		
Conflito de tarefa	-.305*	---	
Conflito socioafectivo	.249*	.864*	---
Média	3.85	3.22	3.12
Desvio-padrão	0.35	0.57	0.71
N	69	69	69

* $p < 0.05$

Na análise de regressão referente à dimensão motivação e apoio da qualidade de vida no trabalho, observa-se que o coeficiente de correlação múltiplo revela uma magnitude média ($R = .31$), sugerindo que as duas dimensões do conflito, no seu conjunto, são responsáveis por 9,4% da variabilidade do factor 1 da qualidade de vida no trabalho [$R^2 = .094$; R^2 ajustado = .067; $F(2,66) = 3,432, p < 0.05$].

Conforme se constata pela observação do quadro 8, no que concerne à contribuição de cada variável preditora na variabilidade do factor “motivação e apoio” da qualidade de vida no trabalho, o efeito previsto não

¹⁵ De acordo com Cohen (1988), considera-se pequena uma correlação de magnitude .10, média uma correlação cujo valor se situa em torno de .30 e elevada uma correlação igual ou superior a .50.

atingiu a significância estatística. Desta forma, não foi encontrada sustentação empírica para a hipótese 1.

Quadro 8 - Conflito intragrupal e factor 1 – motivação e apoio – da qualidade de vida no trabalho: análise de regressão múltipla standard considerando como predictoras as variáveis conflito de tarefa e conflito socioafectivo

Variável	B	B	T	Sig.
Conflito de tarefa	-.218	-.357	-1.531	.131
Conflito socioafectivo	.030	.059	.255	.800

Relativamente à relação do segundo factor da qualidade de vida no trabalho – características da tarefa e clareza de papel – com as duas dimensões do conflito, os resultados mostram que a correlação entre o conflito de tarefa e o factor 2 da qualidade de vida no trabalho é negativa e estatisticamente significativa ($r = -.21, p < 0.05$). O conflito socioafectivo não revelou, contudo, ter um impacto significativo no segundo factor da variável dependente ($r = -.13, n.s.$) [cf. Quadro 9].

Quadro 9 - Intercorrelações, médias e desvio-padrão do conflito intragrupal e do factor 2 da qualidade de vida no trabalho – características da tarefa e clareza do papel

	Tarefa_Papel	Conflito de tarefa	Conflito socioafectivo
Tarefa_Papel	---		
Conflito de tarefa	-.205*	---	
Conflito socioafectivo	.128	.864*	---
Média	4.10	3.22	3.12
Desvio-padrão	0.32	0.57	0.71
N	69	69	69

* $p < 0.05$

Na análise de regressão referente ao factor “características da tarefa e clareza do papel” da qualidade de vida no trabalho o valor de coeficiente de

correlação múltipla ($R=.23$) não atingiu a significância estatística [$R^2=.052$; R^2 ajustado = .023; $F(2,66)= 1,807$, n.s.]. A contribuição de cada preditor para a variabilidade da variável dependente também não se revelou estatisticamente significativa (cf. Quadro 10). Não foi encontrado, deste modo, suporte para a segunda hipótese de investigação por nós colocada.

Quadro 10 - Conflito intragrupal e factor 2 – características da tarefa e clareza do papel – da qualidade de vida no trabalho: análise de regressão múltipla standard considerando como predictoras as variáveis conflito de tarefa e conflito socioafectivo

Variável	B	B	T	Sig.
Conflito de tarefa	-.210	-.375	-1.572	.121
Conflito socioafectivo	.089	.196	.821	.414

V - Discussão

Apesar de o conflito intragrupal ser considerado como um fenómeno imprescindível no mundo organizacional, o conhecimento existente em seu torno revelou-se vago e pouco coerente, principalmente quando se trata dos seus efeitos ao nível dos resultados das equipas de trabalho. Com o presente estudo foi nosso objectivo principal contribuir para clarificar qual o impacto do conflito que emerge no seio dos grupos na qualidade de vida no trabalho dos seus membros. Desta forma, pretendíamos, por um lado, aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica conflitual e, por outro, contribuir para a investigação sobre a temática da qualidade de vida no trabalho.

Tal como tinha sido previsto, as correlações do conflito de tarefa com as duas dimensões da qualidade de vida no trabalho foram negativas e estatisticamente significativas. Este resultado aponta para uma diminuição da qualidade de vida dos membros do grupo com o aumento do nível de conflito centrado na definição das tarefas, na delimitação dos papéis e na especificação dos objectivos. De modo semelhante, também o conflito socioafectivo revelou uma correlação negativa com a dimensão motivação e apoio.

Contudo, embora a análise das correlações bivariadas entre as variáveis em estudo apontasse no sentido das nossas previsões, a condução

da regressão múltipla não permitiu sustentar as nossas hipóteses. Assim, no caso da dimensão “motivação e apoio”, embora o valor da correlação múltipla entre esta variável e os dois tipos de conflito tenha apresentado significância estatística, a contribuição individual dos preditores não se revelou estatisticamente significativa. No que diz respeito à dimensão “características da tarefa e clareza do papel”, nem o coeficiente múltiplo nem a contribuição individual dos preditores apresentou significância estatística.

Como interpretar estes resultados? Na nossa perspectiva, a elevada correlação existente entre os dois tipos de conflito ($r = .86, p < .05$) contribuiu para os resultados encontrados. Com efeito, de acordo com Hair, Anderson, Tattan e Black (1998) torna-se difícil avaliar a contribuição individual das variáveis independentes na presença de correlações muito fortes entre as mesmas, na medida em que o pressuposto da multicolinearidade é colocado em causa.

Existem, no entanto, duas reflexões fundamentais a retirar com base na análise dos nossos resultados: existe uma tendência para a emergência de uma relação negativa entre as duas dimensões do conflito intragrupal e a qualidade de vida no trabalho; a relação entre qualidade de vida no trabalho e o conflito intragrupal não se revelou tão forte quanto seria, à partida, de esperar, não sendo possível prever a qualidade de vida com base no nível de conflitos.

No que diz respeito à primeira reflexão, a tendência verificada vai de encontro aos resultados obtidos nos estudos empíricos recentes, que apontam para a existência de um efeito negativo, muito claro, do conflito intragrupal no domínio social e afectivo do grupo, e para a inexistência de um efeito positivo no domínio tarefa (os resultados quanto a este aspecto têm-se revelado um pouco controversos, na medida em que em alguns estudos são apontados efeitos negativos enquanto noutros não é identificado nenhum efeito). Embora esta tendência se revele contrária ao discurso dominante na literatura, que sublinha o carácter positivo das situações conflituais, converge com os resultados encontrados por outros autores (e.g. De Dreu & Weingard, 2003b; Jehn, 1995; Passos & Caetano, 2005). Nos seus estudos os autores concluíram, que ambos os tipos de conflito apresentam consequências negativas nos resultados grupais, quer no domínio tarefa, quer

no domínio socioafectivo da eficácia grupal, colocando em causa a funcionalidade deste fenómeno para o trabalho em grupo.

Relativamente à segunda reflexão atrás referida, pensamos que a razão pela qual o conflito intragrupal não se revelou no presente estudo um preditor da qualidade de vida no trabalho se deve, de certa forma, ao facto de todas as medidas utilizadas no presente estudo serem de cariz perceptivo. O conflito é, na realidade, sempre uma experiência negativa. A tensão e a turbulência que se experiencia durante uma situação conflitual gera desconforto, desagrado e decepção. Desta forma, existe uma tendência para avaliar negativamente as equipas com climas muito conflituais. Na realidade, a eficácia é sempre avaliada em função de critérios subjectivos, em função do grau de exigência e dos padrões do avaliador, mesmo quando se consideram indicadores ditos mais objectivos. Para ser eficaz, uma equipa tem que ser entendida como tal por quem revê e recebe os seus resultados e, simultaneamente, a experiência grupal tem que se revelar como positiva para os seus membros (Dimas, 2007). Os resultados obtidos por Dimas (2007), apontam no mesmo sentido que os resultados obtidos no presente estudo. 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. Assim, independentemente do tipo de conflito em causa, o grupo tenderá a percepcioná-lo de forma negativa e como uma fonte de desequilíbrio.

Uma possível explicação para os resultados encontrados poderá ser o tipo de grupos que foi objecto de análise neste estudo. Assim, foram analisados grupos de trabalho e não grupos sociais, com objectivos de tarefa exigentes a cumprir, em função dos quais os membros são avaliados e, em alguns casos, até recompensados. Apesar de estes grupos serem constituídos por um sistema socioafectivo, é o sistema tarefa que é aqui estruturante. Neste sentido, é possível que os conflitos que emergem no contexto grupal afectem mais a dimensão tarefa da eficácia do que dimensão socioafectiva. Se a nossa investigação fosse realizada com grupos sociais, provavelmente os resultados encontrados seriam diferentes.

Apesar de uma parte significativa dos estudos sugerirem que os conflitos intragrupais têm um efeito positivo no desempenho e na criatividade das equipas de trabalho, quando as variáveis dependentes em

análise são o bem-estar, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho, os resultados são diferentes, apontando para a existência de efeitos de carácter negativo.

VI - Conclusões

Com a presente investigação foi nosso objectivo central tentar clarificar qual o impacto do conflito que emerge no seio dos grupos na qualidade de vida no trabalho dos seus membros. Acreditamos que o presente estudo constituiu um importante desenvolvimento ao nível do conhecimento teórico no que concerne à relação existente entre conflito intragrupal e qualidade de vida no trabalho. Pretendemos também que a presente investigação se revele uma mais-valia em futuras investigações na linha dos grupos e equipas de trabalho. As implicações que estão presentes neste trabalho poderão, de igual modo, contribuir para uma mais eficaz e competitiva gestão das equipas de trabalho.

Embora tenhamos tido uma forte preocupação, no sentido de conduzir a presente investigação com o máximo de rigor conceptual e metodológico, reconhecemos que esta apresenta algumas limitações, que devem ser salientadas. A sua natureza não experimental, que impede o estabelecimento de relações de causalidades, constitui uma primeira limitação.

Uma outra limitação relaciona-se com a natureza auto-descritiva das medidas que pode conduzir à ameaça da variância do método comum (common method variance)¹⁶. O facto de serem medidas perceptivas, provenientes de uma mesma fonte comum, pode influenciar o tamanho do efeito. Contudo, a agregação dos resultados ao nível grupal, procedimento que foi por nós adoptado, permite atenuar a ameaça referida (Conway, 2002).

O facto de o nosso estudo ter sido realizado com equipas “reais”, em contexto empresarial, conduziu a que a questão relativa ao tempo necessário ao preenchimento dos questionários constitui-se uma preocupação a ter em consideração.

¹⁶ A variância do método comum (common method variance) pode ser definida como uma forma de erro sistemático ou de contaminação, causada pelo método utilizado e não pelo traço medido (Conway, 2002). Quando não controlada, este tipo de ameaça pode conduzir à emergência de correlações que não traduzem relações reais entre as variáveis em estudo.

Por último, o presente estudo focaliza-se exclusivamente em equipas de trabalho que desempenham tarefas pouco rotineiras e com um elevado nível de complexidade, o que limita a generalização dos dados para outro tipo de grupos. Em futuras investigações é fundamental incidir sobre equipas cujas tarefas sejam rotineiras e com um grau de complexidade reduzido, de forma a testar o padrão de resultados encontrado.

Apesar das limitações referidas, o presente trabalho ao mostrar que o estudo da qualidade de vida no trabalho e dos conflitos intragrupais 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

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23,496-516.
- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy, & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197-216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Beaudin, G. & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16 (1), 185-201.
- Bravo, M.J., González, P. & Peiró, J. M. (1996). Calidad de vida laboral. In J.M. Peiró & F. P. Alonso (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Boulding, R. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York: Academic Press.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusing, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

- Chen, M. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116. Retirado em Dezembro de 2007 (<http://ssrn.com/abstract=889806>).
- Chiavenato, I.(1996). *Recursos humanos na empresa*. v. 3. São Paulo: Atlas.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Davis, L. E. & Cherns, A. B. (1975).*The quality of working life*.The Free Press, New York.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003a). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 150-166). Chichester: John Wiley & Sons.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive*

processes. New Haven: Yale University Press.

Dimas, I. D. (2007). *(Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.

Dimas, I.D., Lourenço, P.R. & Miguez, J. (no prelo). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento, *Psicologia*.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman (Obra original publicada em 1916).

Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de Vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador. Casa Qualidade.

Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 261-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and

- detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analyses of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academic of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- 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.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A.D. & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica*, Extra-Série, 611-621.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D. & Freire, P. (2000). Equipas de trabalho: Eficácia ou eficácias? In A. Duarte Gomes, António Caetano, José Keating & Miguel Pina e Cunha (Eds.), *Organizações em transição: Contributo da psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 77-86). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi Editores
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.

- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mayo, E. (1947). *The Political Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A. Martinez, I. & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 219-230
- Morin, E., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'Éfficacité de l'Organisation- Théories, Représentations et Mesures*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Nadler, D. & Lawler, E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, 11 (3), 20-30.
- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Passos, A., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231-244.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (4ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Putnam, L. L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 147-160). London: Sage Publications.

- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 549-599). Newbury Park: Sage Publications.
- Quijano, S. D., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. D. (1997). *Auditoria del sistema humano (ASH-I): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Universidade de Barcelona.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rentsch, J. R., & Zelno, J. A. (2003). The role of cognition in managing conflict to maximize team effectiveness. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 130-149). Chichester: John Wiley & Sons.
- Rodrigues, M. V. C. (1994). *Qualidade de vida no trabalho – Evolução e análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Silva, M. A. D. & De Marchi, R. (1997). *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Editora Best Seller.
- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science*

Quarterly, 10, 504-529.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.

Tedeschi, J. T., Schelenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Chicago: Aldine.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: RandMcNally.

Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage Publications.

Tjosvold, D. (1991). *Team Organization: An enduring competitive advantage*. Chichester: John Wiley & Sons.

Walton, R. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 5 (1), 11-21.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press. New York: Oxford University Press (Obra original publicada em 1929).

Anexos

Anexo A

Carta de Apresentação do Estudo às Empresas

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Coimbra, 15 de Outubro 2007

Exmo./a. Senhor(a),

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadoras da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito do mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço e da Dra. Isabel Dórdio Dimas, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar os grupos/equipas de trabalho no contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito a algumas variáveis que surgem associadas quer aos processos quer aos resultados do trabalho em grupo/equipa. A eficácia, a qualidade de vida, a diversidade e os conflitos constituem as principais temáticas que pretendemos investigar.

Para levar a cabo esta investigação foi desenvolvido um instrumento de avaliação (questionário) com o objectivo de ser aplicado aos membros de um mínimo de 50 grupos/equipas de trabalho que desenvolvam tarefas com algum grau de complexidade, em diferentes organizações.

As organizações participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após conclusão do mestrado, de um relatório sobre os resultados do estudo. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse feedback.

Gostaríamos de poder contar com a colaboração da vossa Organização para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar, de forma mais detalhada, este projecto.

Desde já gratas pela atenção dispensada, ficamos a aguardar o vosso contacto para posterior envio de documento com a descrição dos objectivos e procedimentos do estudo.

Com os melhores cumprimentos,

(P'la Equipa de investigação)

CONTACTOS

Carina Carvalho - carina_isabel12@hotmail.com

Sara Silva – ss_patricio@hotmail.com

Anexo B

Projecto de Investigação Destinado  s Empresas

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Mestrado Integrado em Psicologia
Área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho

Projecto de investigação

Psicologia dos grupos e das equipas de trabalho.

1) Equipa do projecto (coordenadores e investigadores)

Coordenadores: Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço, Dra. Isabel Dórdio Dimas.

Investigadores: Carina Carvalho, Carla Bastos, Catarina Albuquerque, Raquel Sousa e Sara Silva.

2) Introdução e objectivos

Os grupos/equipas de trabalho têm vindo a assumir-se como um elemento chave no mundo organizacional, podendo constituir-se como uma fonte de vantagem competitiva para o mesmo. Enquanto factor dinâmico, os grupos de trabalho influenciam e/ou são influenciados por múltiplas variáveis, tais como a diversidade, a eficácia, os conflitos, entre outras.

Neste sentido, a presente linha de investigação tem como intuito contribuir para uma maior inteligibilidade do funcionamento intragrupal nas organizações e na gestão do trabalho.

Partindo desta premissa geral, temos como principais objectivos:

- 1) Analisar o papel da diversidade na predição da eficácia grupal;
- 2) Avaliar a relação que a orientação cultural do grupo para a aprendizagem estabelece com o conflito intragrupal e com a eficácia;
- 3) Avaliar a relação entre o tipo de intervenção na gestão de conflitos adoptada pelo líder e as estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas pelos membros do grupo;
- 4) Analisar o impacto do conflito que emerge no seio dos grupos na qualidade de vida no trabalho dos seus membros.

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

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 50 grupos/equipas de trabalho de diferentes organizações. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (2) possuam relações de interdependência e (3) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum. As equipas devem desempenhar tarefas complexas e pouco rotineiras, isto é, tarefas que exijam a resolução de problemas e cujos resultados tenham um baixo grau de previsibilidade.

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

O período de recolha de dados decorrerá entre Outubro de 2007 e Dezembro de 2007. Será combinada com cada empresa participante a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada empresa será necessário efectuar o preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (30 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.

5) 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 Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
Rua do Colégio Novo
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);

Fax – 239 851 454;

E-mail:

Carina Carvalho – carina_isabel12@hotmail.com

Sara Silva – ss_patricio@hotmail.com

Anexo C

Questionário Destinado aos Membros das Equipas



O presente questionário é parte integrante de um estudo sobre grupos/equipas de trabalho e destina-se exclusivamente a fins de investigação.

Todas as respostas que lhe solicitaremos serão rigorosamente anónimas. Garantimos a confidencialidade, bem como asseguramos que não trataremos individualmente a informação recolhida.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder. Note que as instruções no topo de cada página não são sempre iguais.

Responda sempre de acordo com o que faz, sente ou pensa, pois **não existem boas ou más respostas**. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela sua colaboração!

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ anos

Género:

-Feminino..... -Masculino.....

Nacionalidade: _____

Experiência profissional:

-Na empresa actual: _____ anos _____ meses

-Experiência na função (indique o total de anos/meses na actual função e em
funções semelhantes, se for o caso): _____ anos _____ meses

Formação académica: _____

Salário líquido do seu agregado familiar?

-Muito baixo..... -Baixo..... -Ligeiramente inferior à média..... -Médio..... -Ligeiramente superior à média..... -Alto..... -Muito alto.....

Antiguidade na Equipa (valor aproximado): _____ anos _____ meses

PARTE 2

(QVT)

Apresentamos seguidamente uma série de afirmações **acerca do seu trabalho**.

Diga, por favor, em que medida está de acordo ou em desacordo com as mesmas, segundo a seguinte escala:

1. Discordo muito	2. Discordo	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo muito
-------------------	-------------	------------------------------	-------------	-------------------

Por exemplo, se *concordasse muito* com a afirmação “**no meu trabalho, o meu esforço é reconhecido**”, assinalaria com uma **crux** o número 5 na escala.

	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
1. Posso contar com a ajuda dos meus chefes quando tenho problemas no meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. As tarefas, os objectivos e as metas do meu trabalho são claros para mim.	1	2	3	4	5
3. Costumo receber informação sobre os resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4. Sinto-me motivado (tenho vontade de me esforçar) no meu trabalho.	1	2	3	4	5
5. No meu trabalho costumo contar com o apoio da minha equipa e dos meus colegas	1	2	3	4	5
6. Neste trabalho sei claramente o que se espera de mim.	1	2	3	4	5
7. No meu trabalho tenho vontade de trabalhar bem, porque assim alcanço bons resultados.	1	2	3	4	5
8. O meu trabalho é importante para o funcionamento desta empresa.	1	2	3	4	5

PARTE 3

(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 bastante 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 bastante 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 bastante 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 bastante 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 bastante 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 bastante 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 bastante 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 bastante 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 bastante vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7