



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Conflitos Intragrupos: Preditores e Consequentes no Cenário de Equipes de Trabalho

Narla Ismail Akel Silva

Brasília/DF

2009

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Conflitos Intragrupos: Preditores e Consequentes no Cenário de Equipes de Trabalho.

Narla Ismail Akel Silva

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Katia Puente-Palacios

Brasília/DF

2009

Conflitos Intragrupos: Preditores e Consequentes no Cenário de Equipes de Trabalho.

Dissertação de mestrado aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof^a Dr^a. Elaine Rabelo Neiva – Presidente
Universidade de Brasília

Prof^o Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade – Membro Titular
Universidade de Brasília

Prof^o Dr^a Juliana Barreiros Porto – Membro Titular
Universidade Católica de Brasília

Prof^a Dr^a Ione Vasques – Menezes – Suplente
Universidade de Brasília

Brasília, 24 de agosto de 2009

Conflitos Intragrupos: Preditores e Consequentes no Cenário de Equipes de Trabalho.

Trabalho parcialmente financiado pela CAPES

Bolsa de estudo-Nível Mestrado

Brasília, agosto de 2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma estiveram presente na concretização deste trabalho. Em especial a:

Deus por me permitir buscar e conquistar os meus sonhos.

Professora Katia, pela dedicação e confiança prestados. Sempre presente e amiga me incentivando nos momentos difíceis e me conduzindo pelo mundo da docência e da pesquisa com rigor e paciência, ao mesmo tempo demonstrando generosidade, profissionalismo e acima de tudo uma paixão contagiante pelo que faz. Admiro-te como profissional e ser humano que és. Obrigada, por ter tido tanto respeito por mim e pelo meu caminhar. É com saudades que me despeço de seus ensinamentos, que levarei comigo para sempre!

Ao Meu esposo e eterno companheiro. Meu querido, sua ajuda e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho. Amo-te Habib!

A Minha família que sempre me incentivou a enveredar pelo caminho dos estudos.

Ao Departamento de Polícia Federal de Brasília, por permitir a realização da coleta de dados desta pesquisa.

Aos respondentes anônimos que concederam parte do tempo de suas jornadas, oferecendo as informações nas quais estão baseadas as pesquisas empíricas deste trabalho.

Aos membros da banca examinadora, pela disponibilidade em participar da defesa.

Aos professores do mestrado pelo aprendizado constante.

Aos alunos do DEQUI, que trouxeram contribuições valiosas para a concretização deste trabalho.

A CAPES, que ao me conceder a bolsa, viabilizou a realização desta pesquisa.

Aos meus amigos que torceram junto comigo por esta conquista.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
APRESENTAÇÃO.....	1
I. EQUIPES DE TRABALHO.....	4
Definições e características.....	5
Efetividade das equipes de trabalho.....	7
II. INTERDEPENDÊNCIA EM EQUIPES.....	12
Interdependência de resultados e tarefas.....	13
III. CONFLITO INTRAGRUPAL.....	19
IV. INDICADORES AFETIVOS DE EFETIVIDADE DAS EQUIPES.....	25
Satisfação com a equipe.....	27
Comprometimento com a equipe.....	29
V. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	33

Hipóteses.....	34
Modelo Teórico.....	37
VI. ESTUDO 1- MÉTODO.....	38
Participantes.....	38
Instrumento.....	38
Procedimento.....	40
Análise de dados.....	41
VII. ESTUDO 1- RESULTADOS.....	42
Validação da escala de conflitos intragrupos.....	42
VIII. ESTUDO 1 - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	47
IX. ESTUDO 2- MÉTODO.....	49
Caracterização da Organização.....	49
Participantes.....	49
Instrumentos.....	51
- Interdependência de tarefas.....	52
- Interdependência de resultados.....	52
- Conflitos intragrupos.....	52
- Satisfação com a equipe de trabalho.....	53
- Comprometimento com a equipe de trabalho.....	53
Procedimento.....	53
Análise de dados.....	54

X. ESTUDO 2- RESULTADOS.....	55
Características psicométricas das escalas.....	58
Relações entre as variáveis.....	61
XI. ESTUDO 2 – DISCUSSÃO.....	67
XII. ESTUDO 2 –CONCLUSÃO.....	76
XIII.REFERÊNCIAS.....	79
Anexo 1:.....	87
Escala de conflitos intragrupos (aplicada estudo 1).....	88
Anexo 2:.....	89
Escala de conflitos intragrupos (validada estudo 2).....	90
Anexo 3:	91
Escala de interdependência de tarefas.....	92
Escala de interdependência de resultados.....	92
Escala de conflitos intragrupos.....	93
Escala de satisfação com a equipe.....	94
Escala de comprometimento com equipe.....	94
Informações complementares.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Características psicométricas dos fatores da escala de conflitos intragrupos (estudo1).....	45
Tabela 2:	Características psicométricas dos fatores da escala de conflitos intragrupos (estudo2).....	59.
Tabela 3:	Comportamento médio das variáveis.....	61
Tabela 4:	Análise de regressão linear para as variáveis preditoras de conflito de tarefas e conflito de relacionamento (primeira parte do modelo).....	64
Tabela 5:	Análise de regressão linear para as variáveis preditoras de satisfação e comprometimento com a equipe (segunda parte do modelo).....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo explicativo do papel do conflito na efetividade de equipes de trabalho.....	37
--	----

RESUMO

Nas últimas décadas as transformações no mundo do trabalho levaram as organizações a se tornarem cada vez mais competitivas. Em meio a este contexto caracterizado por novas formas de trabalho e produção, amplia-se o foco sobre as equipes de trabalho. Apesar da importância atribuída a estas células de desempenho, a pesquisa empírica neste campo, sobretudo no Brasil pode ser considerada recente. Assim, muitas perguntas em relação ao funcionamento das equipes necessitam de maiores esclarecimentos. O objetivo principal desta pesquisa é desenvolver e testar empiricamente um modelo teórico explicativo do papel do conflito na efetividade de equipes de trabalho. A efetividade foi mensurada através de critérios afetivos, a saber, a satisfação e o comprometimento com a equipe. Dois estudos foram realizados. O primeiro buscou construir e validar a escala de mensuração de conflitos intragrupos. Os dados foram coletados em uma amostra de 200 trabalhadores, estudantes de cursos de graduação e pós-graduação do Distrito Federal. O segundo estudo, além de testar a escala validada no estudo 1, investigou em um primeiro momento a relação entre interdependência de tarefas, resultados e conflitos. Em um segundo momento, o estudo 2, analisou a relação entre conflitos, satisfação e o comprometimento de 125 policiais pertencentes a 25 equipes da Polícia Federal de Brasília. Os resultados demonstraram que a escala de conflitos intragrupos mostrou-se teórica e estatisticamente válida, com estrutura empírica de dois fatores (conflito de tarefas $\alpha = 0,85$; conflito de relacionamento $\alpha=0,91$), ambos explicam 52,19% da variância. Quanto a relação entre as variáveis do modelo proposto no estudo 2, foi encontrado que a interdependência de tarefas e resultados contribuem para explicação tanto do conflito de tarefas ($R^2=0,07$) quanto do conflito de relacionamento ($R^2=0,05$). Além disso, verificou-se que o conflito de tarefas está negativamente relacionado com a satisfação ($B= -0,61$) e o comprometimento ($B= -0,46$), enquanto o conflito de relacionamento não apresentou impacto significativo sobre os indicadores de efetividade.

Palavras-chave: equipes, modelo, interdependência, conflito, satisfação, comprometimento.

ABSTRACT

The changes in the workplace over the past decades have led organizations to become more and more competitive. It was within this context characterized by new forms of work and production that teams arose. Despite their importance, empirical research in this field is recent in Brazil. Thus, many questions regarding how teams work still need to be clarified. The main aim of this study was to develop and empirically test an explanatory model of the role of conflict in the effectiveness of work teams. Effectiveness was measured through affective criteria, namely satisfaction and commitment to the team. Two studies were carried out. The first sought to construct and validate the Intragroup Conflict Scale. The data were collected from a sample of 200 workers and graduate and undergraduate students in Distrito Federal. The second study, in addition to testing the scale validated in Study 1, investigated, in a first phase, the relationship between the interdependence of tasks, results, and conflicts. In a second phase, Study 2 analyzed the relationship between conflicts, satisfaction, and commitment of 125 police officers belonging to 25 teams of the Federal Police of Brasilia. The results showed that the Intragroup Conflict Scale was theoretically and statistically valid, with a 2-factor empirical structure (task conflict $\alpha = 0,85$; relationship conflict $\alpha=0,91$), both accounting for 52,19% of the variance. Regarding the relationship between the variables of the model proposed in study 2, it was found that the interdependence of tasks and results contributed to explain both task conflicts ($R^2=0,07$) and relationship conflict ($R^2=0,05$). In addition, it was found that task conflict was negatively related to satisfaction ($B= -0,61$) and commitment ($B= -0,46$), while relationship conflict had no significant impact on effectiveness indicators.

Key Words: teams, model, interdependence, conflict, satisfaction, commitment.

APRESENTAÇÃO

A investigação dos conflitos no campo do comportamento organizacional é mais crescente a partir da necessidade das organizações atenderem às novas mudanças econômicas e à concorrência global que as levou a adotar novas formas de trabalho (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Neste cenário, a dinâmica das equipes de trabalho tem despertado grande interesse por parte dos pesquisadores da área do comportamento organizacional e dos gestores empresariais, pois se sabe que certos objetivos na organização só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de um grupo de pessoas (Maximiano, 2006).

Fenômeno inerente ao contexto organizacional e das equipes, o conflito intragrupal tem sido associado tanto a aspectos positivos, como o aumento dos níveis de criatividade e inovação (Tjosvold, 1997), quanto a aspectos negativos como a redução da coesão grupal e à diminuição dos níveis de desempenho (Simons e Peterson, 2000 & Jehn, 1997)

A perspectiva tradicional no estudo dos conflitos considera o conflito prejudicial para o funcionamento das equipes e lhe atribui um conjunto de consequências negativas para a efetividade das equipes. Contrariando esta perspectiva, as abordagens mais recentes sugerem que certo nível de conflito impulsiona as trocas de idéias entre os membros sobre as tarefas, impactando, por exemplo, na inovação de processos de trabalho. É nesta perspectiva que se situam autores como Turner e Pratkanis (1994), ao defenderem que estimular os conflitos em grupos com elevados níveis de coesão, facilita o confronto dos vários pontos de vista e a análise das várias alternativas propostas.

A literatura da área ao evidenciar a existência de visões discrepantes a respeito do verdadeiro impacto do conflito para indivíduos, equipes e contexto organizacional,

favorece a reflexão que o desenvolvimento de medidas validadas no Brasil e a proposição de modelos explicativos do conflito são contribuições significativas ao campo prático e científico. Isto porque os estudos nacionais sobre o tema são escassos, principalmente no que diz respeito à identificação dos preditores e consequências dos conflitos para a efetividade das equipes.

Nesta pesquisa o impacto positivo ou negativo das situações conflitantes para a efetividade das equipes, vai ser analisado, de acordo com os tipos de conflito emergentes, a saber, conflito de tarefa e conflito de relacionamento (Amason, 1996; Jehn, 1994).

O presente trabalho está organizado em doze capítulos, sendo que os iniciais trazem os fundamentos teóricos que o sustentam. O primeiro capítulo condensa as principais definições e princípios referentes às equipes de trabalho, as características e conceituações acerca das equipes, assim como os modelos teóricos adotados para uma maior compreensão do termo efetividade são brevemente explanados. O segundo capítulo traz a apresentação das variáveis preditoras deste estudo, a saber, interdependência de resultados e interdependência de tarefas.

O terceiro capítulo descreve os dois tipos de conflitos a serem abordados, sendo eles conflito de tarefas e conflito de relacionamento, ambos os conflitos assumirão características de variáveis preditoras e critério, em momentos diferenciados durante a testagem do modelo proposto.

O quarto capítulo dedica-se a apresentar a efetividade das equipes a partir de seus indicadores afetivos, a saber, a satisfação e o comprometimento dos membros com a equipe.

O quinto capítulo apresenta os objetivos, hipóteses e modelo teórico defendidos. O sexto descreve os participantes, instrumento, procedimentos de coleta e análise de dados

utilizados no decorrer do estudo 1. O sétimo é dedicado aos resultados do estudo 1. O oitavo capítulo apresenta discussão e conclusão obtidas do primeiro estudo.

O nono capítulo dedica-se a descrição da organização alvo do estudo 2, participantes, instrumentos, procedimentos de coleta e análise de dados utilizados. O décimo apresenta os resultados obtidos do segundo estudo, por meio das características psicométricas e das relações entre as variáveis. O décimo primeiro capítulo é reservado às principais discussões atingidas a partir dos resultados analisados. Finalmente o décimo segundo capítulo destina-se as principais conclusões obtidas através da testagem do modelo proposto.

I. EQUIPES DE TRABALHO

No decorrer das últimas décadas, as organizações têm demonstrado crescente interesse na implantação das equipes, enquanto unidades de trabalho. A importância atribuída às equipes no contexto organizacional está atrelada a visão de que indivíduos que trabalham em equipes são capazes de realizar tarefas mais complexas, que aquelas realizadas individualmente. No entanto, apesar do interesse de pesquisadores por um maior entendimento do funcionamento destas células de desempenho, existe ainda uma lacuna de estudos empíricos consistentes sobre o seu funcionamento.

O interesse por pesquisas nessa área começou a crescer a partir dos anos 80 e 90. O foco inicial destas era no impacto do grupo nas dinâmicas e processos intragrupais, bem como nas atitudes e comportamentos dos membros (Guzzo, 1996). Recentemente o interesse pelo desempenho das equipes de trabalho vem dominando as pesquisas sobre o tema, sendo importante frisar que a popularização em considerar equipe, enquanto unidade de desempenho surge principalmente a partir da adoção dos círculos de qualidade, desenvolvimento de projetos e grupos nas organizações (Hackman, 1987; Guzzo & Shea, 1992).

No cenário organizacional os grupos passam a ser cada vez mais substituídos pelas células de trabalho denominadas equipes, sendo os grupos vistos somente como unidades de suporte social entre os membros. Já as equipes passam a ser definidas como núcleos de desempenho, nos quais os membros adquirem maior liberdade, destacam-se pela capacidade de redefinição de escopos nos projetos, realização das atividades, capacidade de potencializar e concretizar resultados. Diante dessa nova realidade é pertinente acreditar na tendência das equipes serem cada vez mais implantadas nas organizações. No entanto, o cenário atual dos estudos sobre as equipes carece de maiores

esclarecimentos, principalmente no que diz respeito aos fatores que potencializam e os que restringem a sua efetividade.

Definições e Características

A revisão bibliográfica realizada sobre o tema equipes de trabalho permite constatar que sua definição conceitual é muitas vezes confundida com a de grupos. Este fato pode ser o resultado das pesquisas empíricas sobre equipes, na maioria das vezes, apresentarem falta de convergência entre teoria e prática, indicando a necessidade de maior refinamento teórico e conseqüentemente uma maior compreensão de todos os seus aspectos, em particular, das definições conceituais dos construtos em que se sustentam.

Os processos grupais são, há muitos anos, foco de interesse da psicologia social. Dentre as teorias de destaque sobre a temática de grupos, ressalta-se a teoria de campo de Kurt Lewin (1965), que demonstra interesse na compreensão dos processos grupais existentes em diversos contextos, dentre eles indústrias e organizações. A definição de grupo em ciências sociais, segundo Guzzo (1996), está voltada para um agregado de pessoas que trabalham formando um conjunto, mas que não necessariamente realizam suas atividades de maneira interdependente. Este atributo (interdependência), por sua vez se constitui uma característica fundamental na definição das equipes.

As equipes possuem atributos peculiares que as diferenciam dos grupos. Nas equipes os objetivos, metas, responsabilidades e resultados devem ser compartilhados por todos os membros (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004). As equipes são consideradas unidades mais complexas que os grupos, devido ao maior nível de inter-relação existente entre os membros. De acordo com Hackman (1987) equipe de trabalho consiste em um grupo de pessoas que executa suas atividades de forma interdependente na resolução de atividades específicas. Corroboram esta definição Sundstron, De Meuse e Futrell (1990) ao

apontarem que equipes atuam como um conjunto de indivíduos que trabalham de maneira compartilhada, a fim de atingir objetivos específicos em uma organização

A definição de equipes adotada neste estudo foi proposta por Machado (1998), segundo quem as equipes podem ser vistas como um “sistema de relações dinâmicas e complexas entre um grupo de pessoas que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizados para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos” (p.7). Pode-se afirmar que a autora não define a equipe de trabalho somente pela simples junção de pessoas, mas pela relação dinâmica estabelecida entre os indivíduos durante a execução das tarefas voltadas para a obtenção de objetivos compartilhados, o que se constitui em característica de grande importância no estudo do funcionamento destas unidades de desempenho.

Apesar de reconhecer que existem certas diferenciações entre grupos e equipes de trabalho, no presente trabalho estas terminologias serão utilizadas como sinônimas, por considerar que equipes são grupos de trabalho com características peculiares e de natureza complexa, compostas por membros que compartilham objetivos, tarefas, responsabilidades e resultados (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004).

A literatura nacional demonstra um avanço nas pesquisas sobre equipes de trabalho, tendo sido observado o predomínio de estudos destinados à compreensão das interações membro a membro. No entanto, os achados relativos a essa temática, em sua maioria, não aprofundam nas questões peculiares associadas a essas interações, existindo uma lacuna de estudos que explorem os afetos e as cognições dos indivíduos em situações que caracterizam os estágios de formação e estruturação das equipes, assim como os

fenômenos que caracterizam diversas fases, como, por exemplo, os conflitos que podem surgir entre os membros (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004).

É certo afirmar que as equipes de trabalho são caracterizadas por pessoas com percepções, valores e idéias diferentes, e que, apesar da existência destas divergências, irão interagir na busca do objetivo comum ou partilhado. Porém, é certo também que neste contexto de trocas entre o meio organizacional e o indivíduo, processos cognitivos e afetivos são vivenciados pelo funcionário, permitindo-lhe reconhecer os diferentes objetos de seu ambiente e atribuindo-lhes um valor e um significado pessoal (Siqueira, 1995). Assim, considerar que trabalhar em equipe é sempre positivo é um mito, pois esta é uma situação que pode vir a ser percebida pelos membros como desgastante, vindo a ocasionar desperdício de tempo, energia ou intensas divergências entre os mesmos (Hackman, 1987).

Conforme manifestado, a experiência do trabalho em equipe pode trazer resultados tanto positivos quanto negativos. Uma vez que o interesse deste manuscrito é favorecer a compreensão da dinâmica característica dessas células de trabalho, é importante explicitar tanto os elementos que serão objeto de interesse central ao falar de funcionamento, assim como os resultados esperados desse funcionamento. Desta forma, a próxima seção inicia essa tarefa apresentando os aspectos considerados evidências da efetividade das equipes, enquanto as seguintes focam em duas variáveis específicas do seu funcionamento quais sejam a interdependência entre membros e o conflito.

Efetividade das Equipes

Cabe apresentar e esclarecer a definição do termo efetividade no início deste trabalho, pois este será utilizado em vários momentos ao longo do estudo ora relatado. Antes de focar na efetividade das equipes, entretanto, vale destacar que o excesso de indicadores ou critérios utilizados nas pesquisas para mensurá-la, tem prejudicado o desenvolvimento

teórico em decorrência da diversidade de atributos adotados como critérios, o que dificulta a identificação de resultados globais ou convergentes.

Com o intuito de minimizar problemas conceituais existentes Campbel e Campbel (1998, citados por Brodbeck, 1996) propõem uma distinção entre desempenho, produtividade e efetividade, denominações adotadas por vezes como sendo sinônimos. Segundo os autores, o termo desempenho é utilizado para se referir à junção de todos os comportamentos relevantes para se atingir as metas organizacionais, isto é, o que foi feito, em termos de comportamento ou ações pela equipe. O termo produtividade refere-se à eficácia dos resultados ou proximidade com o desempenho desejado. Já a efetividade diz respeito à relação entre os resultados dos desempenhos e os objetivos da equipe, ou seja, até que ponto os resultados se aproximam do que se espera, porém, levando em consideração os custos da empreitada.

Tão importante como definir a efetividade das equipes e os termos correlacionados, é conhecer os aspectos relativos à equipe, aos membros e à organização, os quais possuem a capacidade de explicar o sucesso ou fracasso dessas células de trabalho. Os modelos teóricos mais comumente utilizados em pesquisas que auxiliam na compreensão dos preditores da efetividade das equipes foram desenvolvidos por autores como Hackman (1987), Sundstron, De Mouse e Futrell (1990), Gladstein (1984), Guzzo e Shea (1992) e Brodbeck (1996).

As propostas dos modelos teóricos citados anteriormente são referências para o estudo e compreensão do funcionamento das equipes, sendo considerados atributos de diferentes níveis (indivíduo, grupo e organização) ao explicar o desempenho efetivo das mesmas. Por exemplo, o modelo de efetividade proposto por Gladstein (1984) compreende a partir de indicadores “duros” (índice de produtividade, quantidade de erros e acertos etc.) e indicadores afetivos (satisfação e qualidade das relações sociais

estabelecidas entre os membros da equipe). O normativo de Hackman (1987) compreende a efetividade a partir da produtividade, sobrevivência da equipe e satisfação dos membros, sendo estas variáveis preditas por componentes da estrutura da equipe, do contexto organizacional e da sinergia do grupo (proveniente da interação e das trocas sociais entre os membros, durante a execução do trabalho). Segundo Hackman (1987) estes três componentes exercem efeito sobre a efetividade através de critérios como: nível de esforço, quantidade de habilidade e de conhecimento e estratégias de desempenho adotadas pela equipe. Já o modelo de efetividade proposto por Shea e Guzzo (1987a) aponta que os níveis de interdependência de tarefas, resultados e potência exercem efeitos significativos no desempenho das equipes.

Conforme apontado a efetividade das equipes costuma ser explorada ou mensurada, em pesquisas empíricas, através da investigação de vários critérios. Mais, a respeito deles ainda não tem sido encontrado consenso entre os teóricos da área. De acordo com Shea e Guzzo (1987^a) a efetividade deve ser mensurada somente através de indicadores “duros” (índice de produção e vendas, erros e acertos etc.). Já Gladstein (1984) e Hackman (1987), conforme evidenciado nos modelos propostos apontam que ao mensurar a efetividade das equipes, deve-se levar em consideração também os indicadores afetivos dos membros, representados pelos níveis de satisfação e comprometimento. De maneira adicional, destaca-se também a importância das avaliações julgamentais na mensuração da efetividade, realizadas por meio de auto e heteroavaliações dos seus resultados (Machado, 1998).

A respeito da utilização somente de indicadores “duros” para mensuração da efetividade das equipes, cabe apontar que esta seria uma maneira de negligenciar de forma teórica e prática, dimensões fundamentais para o seu funcionamento (Brodbeck, 1996). Diante disto, este estudo, ao abordar a efetividade das equipes, o faz através dos critérios

afetivos de efetividade representados pela satisfação e comprometimento dos membros com sua equipe de trabalho. Autores como Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) mencionam que mesmo uma equipe atingindo bons índices de produção, se seus membros não estiverem satisfeitos com o trabalho, e se não mantiverem boas relações sociais entre si, não é pertinente considerá-la efetiva, pois o sucesso da equipe advém destes dois tipos de resultados, e negligenciá-los seria comprometer o seu funcionamento. Desta forma, parece ser de vital importância a manutenção de relações interpessoais positivas, uma vez que estas podem influenciar o surgimento de saldos afetivos favoráveis, assim como podem favorecer a efetividade do desempenho.

Albuquerque e Puente-Palacios (2004) ao mencionarem as contribuições de Arrow e McGrath (1995) sobre esta temática apontam que um dos elementos mais importantes das equipes são os indivíduos e suas relações interpessoais positivas, consideradas fundamentais para o sucesso da tarefa e para a efetividade da equipe. As divergências ou conflitos existentes no interior dessas células são caracterizados pela literatura como fenômenos inerentes ao contexto organizacional e das equipes, os quais influenciam direta ou indiretamente o desempenho efetivo dos membros. Eles cumprem o papel de preditores de variáveis como satisfação no trabalho, desempenho e comprometimento organizacional e com a equipe (Amason, 1996; Cox, 2003; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1997; Simons & Peterson, 2000; Guimarães & Martins, 2008).

O conflito intragrupal influencia de forma positiva ou negativa a efetividade do grupo, e conseqüentemente, sua produtividade e seus resultados (Pearson, Eansley & Amason, 2002; Podsakoff & Schriesheim, 1984; Rahim & Afza, 1993). Uma maior investigação dos tipos e magnitude dos conflitos intragrupais existentes e do impacto destes sobre a efetividade das equipes, possibilita uma compreensão mais aprofundada em torno do multideterminismo que cerca o termo efetividade, na medida em que favorece

uma aproximação e clarificação de fenômenos relacionados com a predição de alguns de seus indicadores.

No que diz respeito à importância de se conhecer os diferentes aspectos que predizem a efetividade das equipes, Borba (2007), expõe que, saber o que afeta o desempenho efetivo das pessoas trabalhando em equipe, é uma valiosa ferramenta gerencial. O gestor, tendo conhecimento desses elementos, terá mais subsídios para constituir, capacitar e gerenciar suas equipes. Por essa razão, a seguir, se discute a participação das variáveis que compõem o modelo teórico da presente pesquisa focando especificamente no conflito, visto que esse fenômeno aparece na literatura da área de maneira reiterada como característica inerente às equipes e que influencia a efetividade das mesmas. Acompanhando o desenho do estudo ora relatado, em um primeiro momento será explorada a percepção dos membros das células alvo a respeito do papel explicativo da interdependência sobre o conflito, e em um segundo momento será analisada a percepção dos membros a respeito do impacto do conflito sobre indicadores afetivos de efetividade das equipes.

II. INTERDEPENDÊNCIA EM EQUIPES

Uma das características mais presentes na definição das equipes de trabalho e que impacta em seus indicadores de efetividade, é a interdependência existente entre os membros (Machado, 1998; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Sundstron et. al, 1990; Hackman, 1987).

As equipes são caracterizadas por vários tipos de interdependências. De acordo com Guzzo e Shea (1987) a interdependência de tarefas, é vista como uma interação necessária para o desempenho eficaz da tarefa. A interdependência de resultados, segundo tais autores, diz respeito à forma como as recompensas e punições são distribuídas ao se obter os resultados. Um terceiro tipo de interdependência, apesar de pouco estudada é apontada por Gully, Incalcaterra, Joshi e Beaubien (2002). Estes autores descrevem a interdependência de metas no contexto das equipes como o compartilhamento entre os membros das metas ou objetivos que devem ser alcançados. Apesar da distinção conceitual das interdependências, evidências de pesquisa revelam que estas tendem a se relacionar na prática, podendo impactar de forma conjunta nos indicadores de efetividade das equipes de trabalho (Gully et. al, 2002; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005).

A revisão de literatura realizada para o presente trabalho mostra o crescimento de estudos que focam principalmente na distinção entre interdependência de tarefas e de resultados, bem como na importância de se investigar o impacto conjunto destas, sobre os indicadores de efetividade das equipes (Guzzo & Shea, 1992; Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Van Der Vegt, Emans & Van der Vliert, 2001). No entanto, existe uma considerável lacuna de estudos empíricos que explorem o poder preditivo conjunto da interdependência de tarefas e resultados, sobre fenômenos que impactam na efetividade das equipes de trabalho, como os conflitos intragrupais existentes.

Autores como Schmidt e Kochan (1972), Robbins (2004) e Deustch (2003) destacam a importância de se considerar as interações e dependências entre os membros, como aspectos que se relacionam com os conflitos existentes no interior de grupos ou equipes de trabalho. Porém, esta informação remete a uma tendência de pesquisas que exploram de maneira generalizada, o impacto das interdependências sobre o conflito intragrupal, não se aprofundando nas especificidades que as diferenciam, bem como no efeito conjunto destas sobre o conflito.

Tendo em vista o exposto, a próxima seção traz as duas primeiras variáveis independentes que fazem parte do modelo teórico em que o trabalho de pesquisa ora relatado se sustenta, embora seja preciso especificar que a sua apresentação irá ocorrer de forma conjunta. Isto decorre do fato de ser enfatizado o efeito compartilhado destas duas variáveis sobre os conflitos intragrupais, ao mesmo tempo em que serão respeitadas suas singularidades.

Interdependência de resultados e tarefas.

A importância atribuída à dinâmica do funcionamento das equipes de trabalho, na explicação da variabilidade de seu desempenho, é feita por Guzzo e Shea (1992). Esses autores outorgam um papel de destaque para a interdependência de tarefas e resultados na explicação da produtividade de equipes.

A interdependência de resultados é definida como a intensidade em que os ganhos e perdas decorrentes do trabalho, dependem do desempenho dos outros membros da equipe (Guzzo & Shea, 1992). Isto implica que a interdependência de resultados pode ser considerada um produto do sistema de recompensas e punições estipulado pela empresa, sendo que no contexto de equipes, espera-se que este sistema priorize o desempenho coletivo Hackman, (1987). Neste estudo será adotada a definição proposta por Puente-

Palacios (2008) na qual a interdependência de resultados é a crença dos membros das equipes, que os custos e benefícios decorrentes da execução das atividades, dependem da atuação dos outros membros. Assim, de maneira concomitante está sendo defendido que não é a magnitude real da dependência de resultados que impacta no conflito, mas a percepção dos membros das equipes sobre a intensidade de ocorrência desse fenômeno.

De Dreu (2007) acrescenta que a forma como as recompensas e punições são distribuídas em decorrência dos resultados atingidos, influencia as interações sociais dos membros da equipe. Se o sistema de feedback prioriza o coletivo, o clima de competição entre os membros durante o trabalho perde espaço para um clima de cooperação, trocas sociais e aprendizagem. No entanto, se o sistema de feedback é individualizado, as metas individuais tendem a se sobrepor às metas do grupo, havendo uma redução na motivação do sujeito pelo trabalho em equipe.

A relação entre interdependência de resultados e efetividade das equipes é teoricamente defendida por Guzzo e Shea (1992). Estes e outros autores destacam, além do seu papel na explicação da efetividade, o nível ao que pertencem. Compreendem que a interdependência de resultados pode ser definida como uma variável do nível das equipes (Guzzo & Shea, 1992; Saavedra, Earley & Van Dyne 1993; Puente-Palacios, 2002). Entretanto, existem outros autores que defendem se tratar de um fenômeno relativo ao nível dos indivíduos (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005; Van der Vegt, Emans e Van de Vliert, 1998, 1999). Nesta pesquisa esta variável será considerada característica do nível 1 (indivíduo); esta decisão se deve ao fato de que mesmo ao considerar equipes unidades de desempenho caracterizadas pelo desenho coletivo, estas não necessariamente são compostas por indivíduos que partilham suas percepções, crenças e afetos na mesma intensidade ou direção que partilham as tarefas ou os resultados do grupo. Assim, a interdependência de resultados pode ser considerada uma característica do nível individual

de análise (Puentes-Palacios & Borges-Andrade, 2005) uma vez que membros de uma mesma equipe podem ter percepções divergentes quanto à magnitude em que a obtenção de recompensas ou prejuízos depende dos outros colegas da equipe. O seu surgimento resultaria da vivência diária de trabalho e das interpretações singulares das percepções, realizadas sobre os custos e benefícios trazidos para o indivíduo, em relação ao fato de depender da atuação dos outros membros para a obtenção dos resultados.

Em se tratando da interdependência de tarefas, esta é caracterizada pela dependência recíproca dos membros objetivando a conclusão de uma atividade (Emans, Van de Vergt & Van de Vliert, 2001). Esta definição é convergente a apontada por Van de Ienes, Delbecq e Kpenig (1976) ao manifestarem que a interdependência de tarefas existe na medida em que os membros componentes de um grupo dependem uns dos outros para realizar e finalizar seus trabalhos individuais. A interdependência de tarefas nas equipes se firma quando há convicção entre os membros de que a execução e a conclusão do trabalho de um, afeta as ações e o trabalho de outros membros da equipe.

Assim como ocorrido na apresentação da interdependência de resultados, na de tarefas também é necessário especificar o nível ao qual pertence; isto é, precisa ser explicitado se é um atributo dos indivíduos ou da equipe como um todo.

A interdependência de tarefas é compreendida tanto como característica dos indivíduos quanto das equipes. Os autores que a consideram variável do nível das equipes (Guzzo & Shea, 1992; Saavedra et. al, 1993) defendem tratar-se de característica decorrente da estrutura ou desenho das tarefas, logo, seria comum a todos os membros e neste caso seria uma variável do nível coletivo.

No caso dos pesquisadores que consideram a interdependência de tarefas como característica do nível individual de análise (Van der Vegt et. al, 2001; Van Der Vegt & Van Der Vliert, 2002), a ênfase é posta no fato que durante a realização das tarefas, os

membros tendem a administrar sua execução e agir de forma a ajustar o grau de dependência às suas demandas e desejos pessoais. Assim, vão incrementar ou diminuir o grau de dependência dos seus colegas em função das vantagens ou desvantagens, incluso afetivas, dessa prática. Desta forma, se mantemos boas relações com os colegas da equipe tentaremos executar as tarefas de maneira coletiva (elevada interdependência de tarefas); porém, se estar com eles é desgastante para nós, então iremos encontrar formas de reduzir ao máximo a necessidade dos outros para completar o trabalho encomendado reduzindo, desta forma, a magnitude da dependência.

Compreender que as equipes de trabalho são compostas por indivíduos que possuem certa autonomia para a tomada de decisão assim como para o estabelecimento de mecanismos de ação implica em considerar que os membros adéquam o grau de dependência, de acordo com as exigências e necessidades percebidas durante a realização do trabalho (Puentes-Palacios, 2002). Assim sendo, a interdependência de tarefas neste estudo é compreendida como atributo do nível dos indivíduos.

Uma vez tendo discorrido a respeito da interdependência de tarefas e resultados e do nível ao que estas variáveis pertencem, cabe mostrar o seu papel na explicação da efetividade das equipes, tanto com base em justificativas teóricas quanto em evidências empíricas; esta tarefa é realizada no próximo capítulo.

Um fator relevante a ser considerado sobre a interdependência de tarefas é a sua influência sobre a efetividade das equipes de trabalho. De acordo com Guzzo e Shea (1992) essa relação não é direta, por essa razão defendem que a interdependência de tarefas impacta na efetividade da equipe agindo de forma conjugada à interdependência de resultados. Adicionalmente, os autores apontam que quando a equipe apresenta níveis baixos de interdependência de tarefas, os membros optam por níveis também baixos de compartilhamento de resultados. Isto porque os membros tendem a competir uns com os

outros durante o trabalho, visando à obtenção de sucesso e recompensas distintos. Já quando a equipe apresenta níveis elevados de interdependência de tarefas, os membros ao invés de competir, tendem a cooperar uns com os outros durante o trabalho, pois priorizam a obtenção de sucesso e recompensas em conjunto. Sendo assim, equipes nas quais as recompensas pelo trabalho são provenientes do desempenho coletivo, demandam cooperação entre os membros para realização adequada das tarefas.

Os achados de Saavedra et al, (1993) revelam que associações de elevada interdependência de tarefas e interdependência de resultados produzem melhores conseqüências (resultados) em termos de efetividade das equipes. O estudo de Puente-Palacios (2008) sugere que apesar do aspecto interacional das interdependências de tarefas e resultados, estas devem ser investigadas de forma diferenciada no contexto das equipes. Isto porque os membros conseguem distinguir o que é depender dos colegas para concretizar as tarefas, e o que é ter atreladas a eles as conseqüências positivas ou negativas do trabalho. Logo, as especificidades de ambas as interdependências devem ser levadas em consideração, inclusive, quando há interesse na compreensão das razões subjacentes à efetividade das equipes.

Conforme apontado anteriormente, o poder preditivo da interdependência de resultados e tarefas, nas variáveis que afetam a efetividade das equipes de trabalho, tem sido pouco estudado empiricamente. Nota-se, desta forma, um aparente ineditismo de pesquisas que indaguem o impacto de ambas as interdependências sobre os conflitos existentes no interior das equipes de trabalho. A revisão dos resultados de investigações empíricas demonstra que existe uma tendência de maior ocorrência de estudos que abordam a influência de variáveis como tipo de atividade desempenhada (Jehn, 1995), normas do grupo (Jehn, 1995), tamanho da equipe (Hare, 1981) e variabilidade da equipe (Pelled, 1999) na predição dos conflitos intragrupais. O capítulo a seguir foca de maneira

específica no construto conflito, buscando esclarecer ao leitor as especificidades teóricas deste fenômeno, assim como os achados empíricos a respeito do papel que desempenha.

III. CONFLITO INTRAGRUPAL

Conflito é definido como um processo manifesto de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre entidades sociais como pessoas, grupos ou organizações (Rahim, Antonioni, Krumov, & Ilieva, 2000). Os primeiros pesquisadores a descrever e classificar esta terminologia no contexto das organizações foram Guetzkow e Gyr (1954) ao teorizarem sobre processos decisórios, quando destacaram dois tipos de conflitos possíveis de emergir em um grupo. Nesse momento foram diferenciados os conflitos voltados para as tarefas que o grupo está desempenhando e o conflito baseado nas relações interpessoais do grupo, nomeando-os respectivamente como conflito substantivo e conflito afetivo.

A literatura internacional revelou um aumento do interesse pela investigação do conflito intragrupal nas organizações de trabalho a partir dos anos 90. De acordo com Jehn (1994, 1997), esse conflito poderia ser tanto de natureza afetiva como cognitiva. O conflito de relacionamento incluiria indicadores emocionais e afetivos como atritos, tensão ou raiva entre os membros do grupo. O conflito de tarefas, por sua vez, envolveria indicadores cognitivos, como diferentes pontos de vista, e opiniões relacionados ao planejamento e execução das atividades do grupo.

A visão bidimensional do conflito proposta por Jehn (1994) foi adotada por Simons e Peterson (2000) e Guimarães e Martins (2008) ao destacarem que o conflito de tarefa ou conflito cognitivo, estaria caracterizado como a percepção de desacordos entre membros de um grupo, sobre o conteúdo de suas decisões, envolvendo diferenças entre pontos de vista, idéias e opiniões em relação ao planejamento e execução das atividades. O conflito de relacionamento ou conflito emocional seria a percepção de incompatibilidade interpessoal entre os membros da equipe. A origem desse tipo de conflito deve-se a diferenças de preferências pessoais ou políticas, de valores e de estilos interpessoais. Vale

destacar, que este tipo de conflito não é focado nas tarefas, pois os membros geralmente nesta situação preocupam-se com diferenças pessoais, ao invés de se dedicarem ao trabalho. No entanto, o conflito de relacionamento pode se originar das situações conflitantes que envolvem o planejamento e execução do trabalho, uma vez que o conflito de tarefas e o conflito de relacionamento, geralmente são definidos pela literatura como fenômenos intragrupalmente positivamente correlacionados (Amason, 1996).

Jehn (1997) chega a citar um terceiro tipo de conflito intragrupal, nomeado conflito de processo. Segundo sua definição, este tipo de conflito estaria relacionado à incompatibilidade de perspectivas ou de idéias sobre a forma de realização da tarefa, fator este, que ocasiona divergências quanto à distribuição das funções a serem executadas pelos membros da equipe. Porém, em seus estudos, a autora costuma mensurar somente os conflitos de tarefas e de relacionamento. Isto porque, subtende que o conflito de processo estaria relacionado ao conflito de tarefa, pois diz respeito à divergência de opiniões e idéias existentes principalmente durante a execução de tarefas complexas, que exigem maior delegação ou troca de papéis para desempenhá-las. Evidências trazidas pelo estudo de Dimas, Lourenço e Miguez (2005) também apontam que o conflito de processo estaria contido no conflito de tarefas, através de indicadores que denotam a sua existência, como as divergências sobre a forma de execução das tarefas e distribuição das responsabilidades.

Considerando as teorizações realizadas sobre esta temática, neste estudo será adotado o modelo bidimensional de conflito proposto por Jehn (1994, 1997), por haver um maior suporte empírico e conceitual na literatura pesquisada sobre o conflito existente no interior das equipes de trabalho. Compreende-se que o conflito de tarefas, volta-se para execução e planejamento das tarefas da equipe, estando relacionado com seu desempenho produtivo, enquanto o conflito de relacionamento foca nas diferenças interpessoais entre os membros.

Na literatura investigada, constatou-se que o conflito intragrupal, atua como antecedente de diferentes variáveis do comportamento macro, meso e micro. De acordo com Jehn (1997) geralmente o conflito de relacionamento influencia o desempenho efetivo da equipe de forma negativa. Já os efeitos do conflito de tarefa para a equipe, podem ser positivos ou negativos.

As pesquisas sobre a implicação dos tipos de conflito intragrupal para aqueles que o vivenciam, apresentam resultados contraditórios, principalmente em se tratando dos efeitos do conflito de tarefas. A este respeito existem estudos que apontam ser o conflito de tarefas funcional, e caracterizado como fenômeno que impacta favoravelmente na qualidade da decisão e criatividade do grupo. A defesa desta argumentação está sustentada no fato da síntese que emerge da discussão, demonstrar diversidade decorrente da perspectiva grupal, portanto, usualmente de qualidade superior àquela resultante de uma perspectiva individual (Amason, 1996; Dimas et. al, 2005; Jehn, 1997; Pearson, Ensley & Amason, 2002, Simons & Peterson, 2000. Assim, na medida em que os membros debatem suas idéias e perspectivas, participam ativamente do processo grupal e como resultado tornam-se mais satisfeitos com a decisão final.

Apesar de existirem evidências sobre o perfil funcional do conflito de tarefas, Simons e Peterson (2000), Amason (1996) e Jehn (1997) alertam para um possível caráter negativo ou disfuncional do fenômeno, ao se levar em consideração sua magnitude ou intensidade. Tais autores apontam que altos níveis de conflito de tarefas, acarretam resultados disfuncionais para as equipes e seus membros, por exemplo, impactando negativamente na satisfação dos membros com o trabalho.

Estudos de Jehn (1997) e De Dreu e Weingart (2003) destacam que o conflito de tarefas exerce efeitos negativos sobre os membros e a equipe, principalmente quando o trabalho realizado exige soluções rápidas ou os procedimentos para execução das

atividades são padronizados ou rotineiros. Nestes casos, os membros consideram desperdício de tempo ou de energia, focar em divergências de idéias ou opiniões sobre o trabalho. Logo, o conflito de tarefas implica na perda do foco na execução das atividades que não estariam demandando tempo, idéias criativas, inovadoras ou decisões planejadas para sua concretização. No entanto, no caso de equipes que lidam com tarefas que não requerem soluções rápidas, na quais as decisões ou atividades envolvidas caracterizam-se por certo grau de flexibilidade, necessitando de certo tempo para serem planejadas ou executadas, níveis moderados de conflito de tarefas tornam-se desejáveis. Isto porque eles proporcionam uma maior interação e trocas cognitivas entre os membros a respeito do trabalho, auxiliando assim no surgimento de idéias novas e criativas.

O caráter disfuncional do conflito de relacionamento é mais evidente quando comparado ao conflito de tarefas. Os membros neste caso investem tempo e energia que é desperdiçado por incompatibilidades e disputas individuais, ao invés de se dedicarem aos problemas relacionados às suas tarefas (De Dreu & Weingart, 2003). Segundo Jehn (1997) os conflitos de relacionamento são prejudiciais ao desempenho e à satisfação dos membros do grupo. Para Simons e Peterson (2000), este tipo de conflito é negativo à qualidade da decisão e ao comprometimento afetivo do grupo.

Indícios apontam que a linha que separa o conflito de tarefas do conflito de relacionamento é tênue; de acordo com Simons e Peterson (2000) e Amason (1996) quando há um conflito voltado para planejamento ou execução da tarefa (conflito de tarefa), este também pode ser percebido como sendo de origem pessoal ou afetiva (conflito de relacionamento). Corroboram estes achados Cosier, Dalton e Taylor (1991), ao manifestarem que o conflito afetivo (relacionamento) aparentemente emerge em equipes, quando o conflito cognitivo (tarefas) é percebido como crítica pessoal ou similar.

Para mensuração do conflito intragrupal foram encontradas, fora do Brasil, duas medidas. Jenh (1994) apresentou uma escala denominada Intragroup Conflict Scale (ICS), capaz de medir as duas dimensões do conflito propostas teoricamente, sendo estes o conflito cognitivo e o afetivo. No entanto, Pearson, Ensley e Amason (2002) apontaram que a ICS proposta por Jenh apresenta propriedades psicométricas frágeis, quando aplicada em amostras diferenciadas, prejudicando assim o poder estatístico da medida.

A Intragroup Conflict Scale foi aprimorada pelos estudos de Pearson et al, (2002), e publicada uma versão ajustada, formada pela dimensão conflito de relacionamento, com 3 itens respondidos em escala tipo Likert, e pela dimensão conflito de tarefas, também constituída por três itens. Esta nova versão da ICS composta por seis itens seria, na verdade, uma redução da escala original construída por Jehn (1994), formada pelos itens que apresentaram maior poder estatístico. O Alfa de Cronbach encontrado para o fator conflito de relacionamento foi de 0,72 e para o fator conflito de tarefas foi de 0,77, sendo estes bons índices de confiabilidade interna (Tabachnick & Fidell, 1996).

No Brasil, Martins, Guimarães e Oliveira (2005) construíram e validaram uma escala denominada Escala de Conflitos Intragrupais (ECI), que avalia o conflito também através de dois fatores. O primeiro denominado conflito de relacionamento, composto por cinco itens, e o segundo, conflito de tarefas, contendo quatro itens. Esta escala que apresentou índices psicométricos satisfatórios, Alfa de Cronbach de 0,81 para o conflito de relacionamento e de 0,77 para o conflito de tarefas, foi posteriormente revalidada por Guimarães e Martins (2008).

Considerando o estado da arte no país, no que diz respeito à disponibilização de ferramentas de mensuração do conflito, é importante destacar que estas possuem atributos teóricos, não psicométricos, que precisam ser mais bem trabalhados conceitualmente ou ainda delimitados teoricamente. Portanto, o campo demanda o desenvolvimento de uma

nova ferramenta que seja teórica e empiricamente consistente, e que sirva como ponto de partida para o desenvolvimento de modelos preditivos e explicativos do conflito intragrupal. Assim, este é um dos motivos que justifica a realização do presente estudo, aliado à escassez de pesquisas empíricas nacionais e de modelos consistentes relativos ao papel do conflito na efetividade de equipes de trabalho.

Para concluir este capítulo cabe destacar que os conflitos intragrupais são fenômenos inerentes aos processos de formação e estruturação das equipes (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004). No presente estudo serão consideradas as percepções individuais da existência e magnitude destes processos. De maneira adicional, é importante mencionar que a literatura da área que aponta o papel representado por ambas as formas de conflitos nos resultados das equipes, organizacionais e individuais, precisam ser mais bem explorados, principalmente em se tratando do impacto do conflito de tarefas para a efetividade das equipes. Logo, pretende-se com este estudo contribuir para a ampliação da literatura nacional sobre o tema, buscando novas respostas, questionamentos e sugestões a respeito do seu complexo e imbricado papel.

Até o momento, o presente trabalho discutiu brevemente a natureza da interdependência de tarefas e resultados assim como do conflito de tarefas e de relacionamento, tendo em vista o papel explicativo do conflito no funcionamento e na efetividade das equipes de trabalho. A seção a seguir percorre teoricamente os indicadores afetivos da efetividade das equipes, uma vez que estes constituem as variáveis critério nas quais a pesquisa empírica que investiga as relações teóricas ora mencionadas, será executada.

IV. INDICADORES AFETIVOS DA EFETIVIDADE DAS EQUIPES

Como apontado anteriormente, a efetividade das equipes pode ser compreendida como os resultados esperados pelo seu desempenho (Puentes-Palacios, 2002), tendo sido confundida em alguns estudos com a produtividade ou o desempenho do grupo (Brodbeck, 1996). Segundo Hackman (1987), a experiência do trabalho em equipe provoca ou origina algumas respostas afetivas por parte do sujeito e conseqüentemente impacta em suas percepções e afetos relativos à equipe. Assim, ao falar de efetividade do trabalho da equipe devem ser consideradas essas respostas afetivas resultantes da vivência de trabalho em conjunto uma vez que também se espera a ocorrência de saldo afetivo positivo.

As variáveis satisfação e comprometimento são consideradas indicadores afetivos de efetividade das equipes (Puentes-Palacios, 2002). Ambas variáveis serão investigadas nesta pesquisa, assumindo características de variáveis critério. Como citado anteriormente, apesar de serem diversos os indicadores afetivos de efetividade encontrados na literatura, destacam-se a satisfação e o comprometimento como respostas afetivas primárias (Van der Vegt, Emans e Van de Vliert, 2000). A revisão de literatura publicada entre os anos 1997 e 2007, realizada por Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008), aponta que estes dois vínculos afetivos, continuam sendo temas de grande interesse dos pesquisadores, logo é considerado uma contribuição relevante a investigação da natureza das relações mantidas com a interdependência e o conflito.

Também a literatura da área aponta haver uma relação positiva entre satisfação e comprometimento dos membros com a equipe. O indivíduo, ao se comprometer com os valores e metas do grupo, tende a manter fortalecidos outros vínculos afetivos, como a satisfação com o grupo de trabalho. Esta informação sugere ser pertinente investigar conjuntamente esses construtos, principalmente quando se deseja mensurar o impacto de

fenômenos inerentes ao contexto organizacional e das equipes sobre os mesmos (Siqueira & Gomide, 2004).

Defende-se, na presente pesquisa, que as reações afetivas dos membros em relação à equipe, são experiências individuais envolvendo avaliações subjetivas que influenciam no desenvolvimento e na manutenção do grupo. Assim, é pertinente que essas reações sejam mensuradas a partir das percepções dos próprios membros (Hackman, 1987).

O impacto dos conflitos intragrupais, sobre os indicadores afetivos de efetividade abordados neste estudo tem apresentado restritas evidências empíricas que explicitem a natureza da sua ocorrência. De maneira adicional, há uma tendência de estudos sobre os conflitos intragrupais focarem no impacto negativo dos conflitos para a efetividade das equipes. Porém, conforme apontado anteriormente existe uma vertente de pesquisas menos tradicionalistas, que elucidam efeitos positivos do conflito de tarefas tanto para as equipes quanto para os seus membros. No entanto, pode-se dizer que são escassos os estudos que sustentam empiricamente os benefícios do conflito de tarefas para o desempenho, satisfação e desejo dos membros de permanecer na equipe (Medina, Munduate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005). Assim, o cenário atual das pesquisas sobre o conflito intragrupal promove questionamentos sobre as magnitudes, diferenciações e funcionalidades deste fenômeno, especialmente em relação aos vínculos afetivos do indivíduo com o seu trabalho e com sua equipe.

Satisfação com a equipe

A satisfação pode ser compreendida como um dos múltiplos conceitos que denotam a efetividade no ambiente de trabalho ou, mais precisamente que são referidos como vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Contudo, seu conceito sofreu mutações significativas ao longo de sua existência ora focando o seu aspecto motivacional, ora enfatizando a sua natureza, e, no caso desta pesquisa enfatizando o seu papel de critério de efetividade do trabalho em equipe.

Através dos estudos de Hackman (1987), é notório que o autor adota diversos indicadores para avaliação da efetividade das equipes de trabalho. Dentre eles encontra-se a satisfação dos membros com o desempenho da equipe. De acordo com esse critério, para que a equipe seja considerada efetiva, é necessário que as experiências satisfatórias com o seu desempenho superem as frustrações ocorridas ao longo do processo de trabalho.

Esse autor, ao mensurar a efetividade das equipes, destaca ser fundamental considerar além dos índices de produtividade, os critérios voltados para a satisfação do sujeito em relação à célula de desempenho. Justifica sua afirmação apontando que uma equipe pode obter um excelente resultado de produção, contudo, pode acarretar como consequência da experiência do trabalho compartilhado danos à saúde e ao bem-estar dos membros. Isto levaria a questionar a efetividade do trabalho realizado pela equipe, afirma o autor.

A satisfação é definida por Hackman (1978) e Gladstein (1984), como construto multidimensional, compreendido por um conjunto de reações do indivíduo a vários componentes do trabalho: equipe, chefia, setor, salário etc. Na visão unidimensional da satisfação, esta é apontada como uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho como

um todo. Desconsidera-se, neste caso, a pertinência em se explorar as percepções dos indivíduos em relação aos diferentes componentes do trabalho.

Segundo Robbins (1998) a satisfação no trabalho é descrita como uma atitude do sujeito em relação a este, sendo avaliada também a partir de seus níveis de produção no trabalho. Para Siqueira e Gomide Jr. (2004) a satisfação ou insatisfação no trabalho é inerente à percepção de incentivos prometidos pela organização e recebidos pelo trabalhador. Os achados de Herzberg, Musner e Snyderman (1959) esclarecem que a satisfação no trabalho é um conceito integrado por várias dimensões. Destacam-se cinco que conseguiram permanecer em estudos empíricos realizados ao longo dos anos, sendo elas satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho ou tarefas.

A satisfação neste estudo será compreendida como “um estado emocional ou de prazer, resultante do trabalho ou de experiências de trabalho” (Locke, 1976 citado por Siqueira & Gomide Jr., 2004, p. 303). Esta variável é definida especificamente a partir da percepção do indivíduo sobre a experiência do trabalho realizado em equipe.

Ao considerar que as equipes funcionam como unidades de desempenho cada vez mais presentes nas organizações, possuindo características próprias no desenho de suas atividades e nas interações membro a membro, torna-se cada vez mais necessário para a efetividade organizacional a avaliação da satisfação do indivíduo com sua equipe de trabalho. Ela pode ser considerada uma consequência do trabalho coletivo, ao mesmo tempo em que diz respeito ao suprimento das necessidades dos indivíduos por meio do grupo.

Os antecedentes de satisfação no trabalho estariam relacionados com as características individuais (Siqueira & Gomide Jr, 2004), atributos coletivos (Simons &

Peterson, 2002), condições existentes no ambiente organizacional (Siqueira, 2008) e tarefas executadas pelos membros (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005).

Compreende-se assim que a satisfação no trabalho depende de características individuais e culturais do funcionário, dos atributos de sua equipe e da empresa em que trabalha. Portanto, é pertinente a investigação desta variável, através dos diferentes tipos e magnitudes de conflito existente no interior das equipes de trabalho, tendo em vista que este é um evento considerado potencialmente presente nesse âmbito.

Após uma breve descrição das diferentes concepções e ênfases dadas à satisfação no trabalho ao longo dos anos, e da relação apontada pela literatura entre esta variável e os conflitos intragrupais, a seção a seguir apresentará o outro vínculo afetivo dos membros com a equipe, que também assumirá neste estudo o papel de variável critério, a saber, o comprometimento dos membros com a equipe de trabalho.

Comprometimento com a equipe

De acordo com Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira (2001) o vínculo do indivíduo com o seu trabalho caracteriza-se como complexo e multidimensional, na medida em que compreende não apenas a relação com o trabalho em si, mas com outros aspectos do contexto organizacional. De maneira adicional, cabe destacar que é evidente a amplificação do interesse pela compreensão dos elementos que contribuem para a permanência das pessoas nas organizações. Em decorrência disso é notório que as empresas têm se preocupado e despendido esforços para manter em seus quadros pessoas qualificadas e ao mesmo tempo dispostas a se comprometer com as metas traçadas.

Compreender os aspectos envolvidos no processo de vinculação de um indivíduo ao seu contexto de trabalho, assim como as implicações de tal fenômeno para o trabalho e

as organizações, tem sido um dos maiores interesses dos pesquisadores da área de Psicologia Organizacional. Isto explica a ênfase dada aos estudos sobre comprometimento no trabalho, sendo esta uma temática central entre os pesquisadores da área (Bastos, 1998).

Apesar dos estudos sobre o comprometimento se apresentarem com um foco maior no comprometimento organizacional, Bastos (1994) afirma ser possível encontrar na literatura da área mais cinco focos diferentes de comprometimento: (1) com o trabalho; (2) com o emprego; (3) com a carreira; (4) com o sindicato e (5) com a equipe. Autores como Bishop, Scott, Goldby e Cronpanzano (2000) destacaram a importância de discriminar o comprometimento com foco na equipe do comprometimento com foco na organização, pois, aparentemente, o indivíduo estabelece vínculos diferentes com estes dois aspectos durante sua atuação profissional (Ellemers, De Gilder & Van den Heuvel, 1998)

Para Pearce e Herbig (2004) o comprometimento afetivo com a equipe é análogo ao comprometimento afetivo organizacional, exceto que, no primeiro, o alvo do vínculo é a equipe à qual o indivíduo pertence. Apesar de certa semelhança, autores da área demonstraram empiricamente a discriminação entre ambos os construtos. No entanto, estes não são totalmente independentes entre si, podendo se influenciar tanto direta quanto indiretamente. Logo, quando um funcionário desenvolve um vínculo afetivo com a organização, este pode se sentir afetivamente comprometido com sua equipe de trabalho (Vandenbergue, Betein & Stinglhamber, 2004)

Siqueira e Gomide Jr (2004) destacam existir duas bases psicológicas nas quais se pode fundamentar o comprometimento organizacional. A primeira, de natureza afetiva, denota uma forte identificação do funcionário para com a organização, desenvolvendo por esta, afetos positivos ou negativos. A segunda, de natureza cognitiva, remete às crenças desenvolvidas sobre as relações de troca entre funcionário e ambiente organizacional.

Segundo Tamayo et. al, (2001), o comprometimento pode possuir naturezas também diferenciadas, quais sejam, instrumental, normativa ou atitudinal/afetiva. A primeira perspectiva considera o comprometimento como consequência do recebimento de recompensas e benefícios próprios da condição de membro da organização. Nesse caso, o comprometimento é identificado como decorrente dos custos associados à saída do indivíduo da empresa. A perspectiva normativa, foca, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), na obrigatoriedade de permanência do indivíduo na organização, em função dos benefícios recebidos, o que desemboca na noção de dívida para com a mesma. Já a perspectiva afetiva, estabelece que o comprometimento ocorre a partir da identificação e envolvimento do empregado com a sua organização. Ainda segundo os autores o comprometimento afetivo surge quando o indivíduo se identifica com a organização, internalizando seus valores, envolvendo-se com papéis de trabalho, e desejando permanecer nela. Assim, quando o indivíduo cria um vínculo afetivo positivo com a organização, passa a acreditar e aceitar os seus objetivos.

De acordo com Bishop e Scott (2000) o comprometimento com a equipe, seria a identificação e o envolvimento afetivo dos indivíduos com sua equipe de trabalho. O foco é na percepção de vínculo afetivo do trabalhador com a equipe, sendo caracterizada por: (1) crença e aceitação dos objetivos e valores da equipe; (2) esforço para o sucesso da equipe e (3) vontade de permanecer na equipe.

Estudos que apontam o poder preditivo dos conflitos intragrupais, no comprometimento dos membros com a equipe de trabalho são restritos, pois apenas foi encontrada uma pesquisa nacional (Guimarães & Martins, 2008). De maneira similar, também são restritos os estudos sobre o comprometimento com foco na equipe. Nota-se, desta forma, que este é um assunto ainda muito recente para a comunidade científica o que justifica a realização de mais pesquisas sobre a temática.

Diante da escassez de dados e dos resultados inconclusivos dos estudos sobre os diferentes tipos de conflito intragrupal, assim como da necessidade de munir a comunidade científica e os gestores organizacionais de dados de pesquisas que demonstrem os vínculos afetivos dos membros com suas equipes, tomou-se a decisão de enfrentar o desafio de estudar a relação entre esses fenômenos.

O presente trabalho terá como foco central a investigação do conflito em equipes. O papel de variáveis antecedentes deste fenômeno será desempenhado pela interdependência de tarefas e resultados, sendo o papel preditor do conflito testado em relação à efetividade de equipes, capturada a partir de indicadores afetivos. No próximo capítulo, serão detalhados os objetivos e hipóteses da pesquisa.

V. OBJETIVOS DA PESQUISA

A disseminação das equipes de trabalho no cenário das organizações sinaliza a necessidade de investigar os fatores que impactam no seu funcionamento e desempenho. No Brasil, os estudos nesta área são recentes, existindo pouco conhecimento sistematizado sobre o assunto, sendo caracterizados em sua maioria pela ausência de propostas que apresentem modelos teóricos empiricamente validados e pela precariedade de medidas utilizadas (Puente-Palacios & Carneiro, 2005). Sendo assim, o objetivo central deste estudo é desenvolver um modelo teórico explicativo do papel do conflito intragrupal, a ser testado empiricamente. Para atingir essa meta, propõe-se investigar tanto o papel preditivo da interdependência sobre o conflito, como o efeito deste nos indicadores afetivos de efetividade das equipes. Logo, o objetivo central da pesquisa será dividido em dois passos: o primeiro será analisar a capacidade preditiva da interdependência de tarefas e resultados em relação aos conflitos intragrupais (tarefas e relacionamento). O segundo passo será analisar a força preditiva do conflito, de tarefas e de relacionamento, na satisfação e no comprometimento dos membros de equipes de trabalho.

Tendo em vista que até o momento os instrumentos de medida do conflito evidenciam fragilidade seja teórica ou empírica, como etapa preliminar foi necessário desenvolver uma medida confiável para capturar esse fenômeno. Desta forma, esta pesquisa encontra-se dividida em dois estudos. Os objetivos específicos para cada um destes consistem em:

Estudo 1:

- Construir e testar a validade psicométrica de uma medida de conflito intragrupos.

Estudo 2:

◦ Identificar o poder preditivo da interdependência de tarefas e de resultados em relação ao conflito em equipes de trabalho.

◦ Quantificar a contribuição dos conflitos de tarefas e de relacionamento na compreensão dos níveis de satisfação dos membros com a equipe de trabalho.

◦ Mensurar o poder explicativo do conflito de tarefas e de relacionamento na compreensão dos níveis de comprometimento dos membros com a equipe.

Hipóteses:

A partir da revisão de literatura realizada com foco nos modelos teóricos, assim como nos achados empíricos, levantou-se as seguintes hipóteses de pesquisa para as relações esperadas entre as variáveis presentes do modelo proposto.

Em se tratando do impacto da interdependência dos membros de equipes no surgimento do conflito, Ragan (1986) observa que membros que apresentam elevado nível de acordo em relação aos assuntos que permeiam as tarefas, demonstram maior satisfação e intenção de permanecer na equipe, do que indivíduos com elevado nível de desacordo em relação à execução das atividades.

Derivando os achados apontados anteriormente para o campo do conflito existente no interior das equipes de trabalho, e considerando que as interdependências de tarefas e de resultados são variáveis preditoras dos indicadores de efetividade das equipes, como a satisfação e o comprometimento (Guzzo e Shea, 1992), espera-se que elevados níveis de interdependência de tarefas e de resultados, impliquem em baixos níveis de conflito. A lógica subjacente é que a maior necessidade do outro membro, enquanto colega de trabalho (elevada interdependência) faça o sujeito desenvolver habilidade de se relacionar positivamente com ele, uma vez que dele depende, seja para o sucesso no desempenho ou

para maximizar os ganhos decorrentes do seu trabalho. Resumidamente está sendo defendida a relação positiva entre interdependência e efetividade, sendo a efetividade neste primeiro momento, associada a menores níveis de conflito. Logo, a primeira hipótese deste estudo é:

H1a: Níveis elevados de interdependência de tarefas e resultados estarão associados a menores níveis de conflito de tarefas.

H1b: Níveis elevados de interdependência de tarefas e resultados estarão associados a menores níveis de conflito de relacionamento.

Tomando como foco os resultados afetivos da efetividade, cabe apontar que teóricos da área argumentam que o conflito intragrupal, pode ser muitas vezes algo negativo ou prejudicial, e que deve sempre que possível ser evitado pela equipe de trabalho (Cosier, Dalton & Taylor, 1991). Entretanto, autores como Jehn (1997) apontam que o conflito de tarefas pode revelar-se um momento propício para a equipe exercer e ouvir os diferentes pontos de vista de seus componentes. Assim, se bem administrado viria a favorecer o surgimento de novas idéias, e a identificação de soluções mais bem elaboradas e completas (Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999). Existe então, a expectativa de que a correlação seja positiva entre conflito de tarefas e satisfação dos membros com o trabalho realizado em equipe. Logo, a hipótese defendida é:

H2: O conflito de tarefas impacta de forma positiva a satisfação dos membros com a equipe de trabalho.

Em se tratando do comprometimento, cabe lembrar que o conflito disfuncional, afetivo ou de relacionamento se sustenta na animosidade ou incompatibilidade interpessoal entre indivíduos de um mesmo grupo. Para Simons e Peterson (2000), Guimarães e Martins (2008) este tipo de conflito é prejudicial à qualidade da decisão e ao comprometimento organizacional e da equipe.

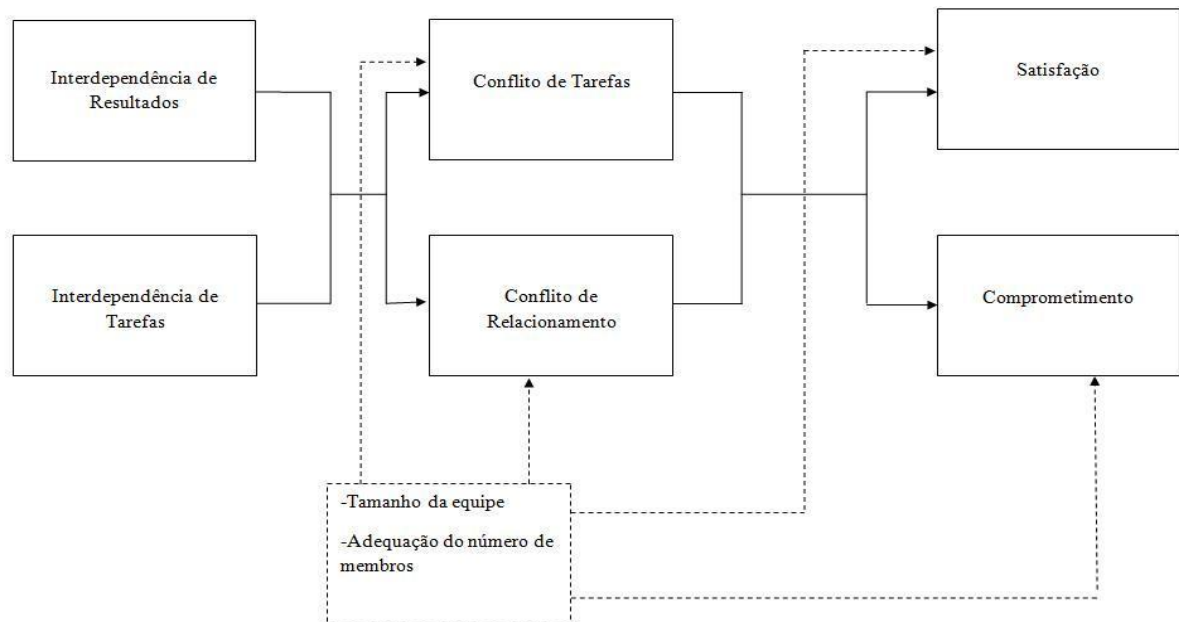
Na medida em que o comprometimento afetivo remete a um vínculo de natureza emocional, caracterizado pelo desejo de permanecer na equipe, compartilhar os valores e se preocupar com o seu futuro, a existência de conflito de relacionamento (afetivo) é visto como evento que desgasta este vínculo. Corroboram estas informações Rentsch e Zelno (2003) e Simons e Peterson (2000) ao constatarem que o conflito de relacionamento ao desviar a atenção dos membros para a resolução de problemas interpessoais, compromete a qualidade das relações entre os membros, produzindo efeitos negativos para a efetividade da equipe. Sendo assim, espera-se observar relação negativa entre conflito de relacionamento e comprometimento afetivo, conforme hipótese a seguir:

H3: O conflito de relacionamento impacta de forma negativa o comprometimento dos membros com a equipe de trabalho.

Para atingir os objetivos de pesquisa e investigar as hipóteses deste estudo, serão controlados os efeitos das variáveis “tamanho da equipe” e “adequação do número de membros”, devido à existência de indícios na literatura da área a respeito da influência destas variáveis sobre as reações afetivas e o conflito intragrupal (George, 1996; Gladstein, 1984; Gamero, González-Romá & Peiró, 2008).

As variáveis participantes do presente estudo, bem como suas relações hipotetizadas podem ser visualizadas no modelo teórico representado na Figura 1. Uma vez apresentados os objetivos e hipóteses defendidos neste estudo, o próximo capítulo descreve os procedimentos empíricos adotados para a investigação.

Figura 1: Modelo explicativo do papel do conflito na efetividade de equipes de trabalho



As linhas pontilhadas identificam as variáveis de controle, que embora afetem as variáveis critério, não constituem o foco do presente estudo.

VI. MÉTODO

Estudo 1

Este capítulo está organizado nas seções a seguir: (a) apresentação da amostra, (b) procedimentos adotados; (c) instrumentos utilizados para mensurar os construtos, bem como seus processos de construção e validação e; (d) procedimentos de análise de dados. Cabe informar que foram realizados dois estudos, com amostras independentes, sendo a construção e validação da escala de conflitos intragrupos, (estudo 1) o passo inicial para a testagem do modelo a ser realizado no estudo 2. Assim, ambos os estudos serão descritos separadamente.

Participantes

Foram aplicados 230 questionários em uma amostra de estudantes de graduação e pós-graduação de uma universidade pública e de faculdades particulares da capital federal. Consideraram-se somente as respostas dos participantes que estivessem realizando alguma atividade laboral em equipe. Para esta investigação, foram acrescentadas perguntas adicionais a fim de se obter informações sobre a natureza do trabalho realizado. O conjunto de participantes era composto em sua maioria de homens (55%) e a média aritmética da idade foi de 25 anos ($dp = 10$).

Instrumento

A construção da escala de conflitos intragrupos, baseou-se nas escalas de conflito intragrupais já existentes (Jehn, 1994; Martins et. al, 2005). As contribuições teóricas que embasaram a construção dos itens também foram obtidas de campos relativos aos indicadores cognitivos e afetivos dos dois tipos de conflito abordados, sendo estes, o conflito de tarefas (cognitivo) e o conflito de relacionamento (afetivo) (Jehn, 1994; 1996;

1997; Simons & Peterson, 2000; Dimas et al, 2005; Amason et al, 2002). De maneira adicional, cabe ressaltar que em ambas as medidas utilizadas como norteadoras do processo, foram reaproveitados somente os itens que não apresentaram fragilidade semântica, como falta de clareza do conteúdo investigado, ou características de incompatibilidade com as dimensões propostas.

Durante o processo de desenvolvimento da medida, dois itens foram retirados da escala Intragroup Conflict Scale, sendo estes os que denotam a existência de raiva e conflito emocional entre os membros. Outros quatro itens foram retirados da escala de Martins et al, (2005) e reformulados. Os conteúdos destes itens remetem aos indicadores de desacordo sobre as decisões de trabalho, tensão emocional no relacionamento interpessoal, diferença de opinião na realização das tarefas e discordância sobre a maneira de execução das tarefas. Novos itens foram construídos, sendo sete no total. As descrições destes itens remetem aos indicadores atrito pessoal, diferença de opinião no planejamento das tarefas, desacordo pessoal, conflito durante delegação das atividades, tempo gasto na resolução de conflitos interpessoais, desafeto entre os membros e conflito durante realização do trabalho.

A primeira versão da escala de conflitos intragrupos ficou composta por 13 itens distribuídos em 2 dimensões (Conflito de Tarefas e Conflito de Relacionamento). As dimensões são compatíveis com os fatores da escala de Jehn (1994), sendo os conteúdos dos itens redefinidos através da literatura que aborda a existência de indicadores do conflito intragrupal em grupos ou equipes de trabalho.

Os itens foram submetidos, em um primeiro momento, a uma validação semântica com intuito de verificar a adequação da redação proposta. Sua compreensão foi testada por 10 estudantes de graduação e pós-graduação de uma instituição pública, portanto, perfis semelhantes aos dos possíveis respondentes do estudo 1, que leram os itens e

discutiram sua clareza e pertinência semântica. Este processo resultou na reformulação de quatro itens, a fim de se atingir uma melhor adequação entre itens e dimensões teóricas propostas.

Em um segundo momento o conjunto de treze itens foi submetido à avaliação de sete juízes, pesquisadores com formação educacional mínima de mestrado na área de psicologia organizacional. Foram apresentadas as definições dos dois tipos de conflitos a serem avaliados pela medida e solicitado que cada item fosse classificado na dimensão correspondente. Para cada um dos itens calculou-se o Índice de Concordância (IC) entre os julgamentos, sendo que deveriam ser descartados os itens com $IC < 80\%$ (Pasquali, 1997, 1999). Adotando este critério não foi necessário o descarte de qualquer item, somente uma pequena reformulação na redação de dois deles.

A escala final adotada para testar a validade psicométrica ficou composta por 13 itens, que descrevem o que ocorre na atual equipe de trabalho do respondente. Os itens são respondidos em escala tipo Likert de intensidade, de 5 pontos, variando de 1 (nenhum) a 5 (muitíssimo). O instrumento é auto-aplicável, sendo as instruções de resposta descritas no cabeçalho. De maneira adicional, 9 perguntas referentes a características demográficas da amostra foram inseridas. A escala aplicada no estudo 1 encontra-se no Anexo 1.

Procedimento

O instrumento foi aplicado por uma dupla de pesquisadoras, em estudantes universitários de graduação e pós-graduação, trabalhadores formais ou informais que julgavam realizar seu trabalho em equipe. A coleta foi realizada em salas de aula. O tempo estimado de resposta da escala foi em torno de 10 minutos. Foram descartados trinta questionários, de participantes que não se consideraram como pertencentes a uma equipe de trabalho. O número total de questionários válidos para o estudo foi de 200, quantidade

suficiente para conduzir a análise estatística como a pretendida (análise fatorial), sendo obtidos acima de 10 casos por item (Hair 2005).

Análise de dados

O objetivo central do estudo 1 consistiu na construção e validação psicométrica da escala de conflitos intragrupos. Os dados obtidos através da referida medida foram inicialmente submetidos a análises exploratórias com a finalidade de promover a limpeza do banco de dados, a verificação da existência de possíveis erros de digitação, dados omissos (missing) e a identificação de casos extremos (outliers).

Completada esta etapa, foram realizados procedimentos de estatística descritiva, com o objetivo de verificar a distribuição das respostas por itens, de forma a se obter conclusões sobre a normalidade da sua distribuição. A adequação e fatorabilidade da amostra foram testadas através do cálculo do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), da inspeção da matriz de correlações dos itens e do teste de esfericidade de Bartlett, conforme apontados por Tabachnick e Fidell (1996). Posteriormente, os dados foram submetidos à análise dos eixos principais (PAF). Uma vez identificada a solução fatorial mais satisfatória, foi verificada a confiabilidade interna de cada fator, através da obtenção do Alfa de Cronbach e da média aritmética da correlação item-total. Os resultados dessas análises, realizadas por meio do programa SPSS versão 16.0, serão descritos no capítulo seguinte.

VII. RESULTADOS

Estudo 1

Validação da escala de conflitos intragrupos

A escala de conflitos intragrupos foi analisada buscando encontrar a solução fatorial subjacente que melhor mensurasse o construto desejado e que fosse compatível com as dimensões propostas. Anterior à realização da análise fatorial, o banco de dados foi submetido a análises exploratórias preliminares. Em relação aos casos *missing* (omissos), seriam desconsiderados os questionários que apresentassem mais que 50% dos itens com respostas em branco. Foi encontrado um questionário com esta característica, optando-se por excluí-lo.

A inspeção da normalidade das respostas dos participantes foi verificada através do cálculo de *skewness* (assimetria) e *kurtosis* (achatamento). Utilizou-se um critério menos rígido ao se considerar a magnitude de tais indicadores, apontado por West, Finch e Curran (1995), citados em Lim e Ployart (2004). Esses autores consideram valores absolutos de assimetria iguais ou superiores a 3,0 e de *kurtose* iguais ou superiores a 7,0. A este respeito, Pasquali (1999) menciona ser a análise fatorial, uma técnica robusta ou pouco vulnerável aos efeitos decorrentes da não normalidade o que justifica a escolha de um critério mais leniente. A aplicação destes critérios à matriz de dados revelou ausência de qualquer item com assimetria ou *kurtose* severa a ponto de exigir qualquer tipo de transformação à procura de normalidade. Assim, deu-se continuidade à investigação da fatorabilidade de matriz de dados.

A inspeção da matriz de correlações revelou a existência de mais de 50% dos casos com coeficientes significativos e superiores a 0,30 (entre 0,35 e 0,64), havendo a indicação da fatorabilidade da matriz. De acordo com Laros (2005) os itens constitutivos da escala, que não revelam certo índice de correlações significativas entre si poderão

acarretar uma pobre contribuição na estrutura fatorial, visto que não compartilham da mesma variância. A seguir, a medida de adequação da amostra foi calculada e apresentou um excelente resultado de $KMO=0,93$, mostrando ser pertinente a redução dos itens a fatores. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, demonstrando a pertinência de buscar a redução do conjunto de itens a um número menor de fatores.

Confirmada a pertinência de fatorabilidade da matriz de dados, foram adotados procedimentos com vistas a identificar o número mais adequado de fatores a serem apreendidos. A estimativa do número possível de fatores foi feita mediante avaliação de três indicadores matemáticos: análise dos *eigenvalues* (valores próprios), gráfico “scree plot” e análise paralela. Além disso, levou-se em consideração o fato da escala ser oriunda de um modelo teórico que propõe uma estrutura bifatorial do conflito intragrupal.

A análise utilizando o critério dos *eigenvalues* maiores ou iguais a um, conforme proposto por Guttman (1954) e Kaiser (1960) mostrou que a matriz de dados sob análise poderia suportar até, no máximo, dois fatores. A análise visual do gráfico *scree plot*, de Cattell (1966), também identificou a existência de dois fatores. A análise paralela baseada na comparação entre os valores de *eigenvalues* obtidos na amostra e os valores aleatórios, calculados a partir do número de casos e do número de itens, indicou a existência de somente um fator.

Para a extração dos fatores os itens foram forçados a se separar em dois conjuntos, uma vez que o arcabouço teórico em que o presente trabalho se sustenta defende a existência de dois tipos de conflito, sendo utilizados como base conceitual para a construção dos itens. Esta decisão converge também com alguns dos critérios matemáticos adotados.

Foi utilizada para a extração dos fatores, a análise fatorial dos eixos principais - PAF (Principal Axis Factoring) considerando-se a possibilidade da existência de uma

solução bifatorial. A rotação utilizada para a verificação da solução foi a oblimim devido à expectativa de relação entre os fatores. Como critério de contribuição mínima do item no fator foi adotado o valor de (0,32), seguindo recomendações oferecidas por Tabachnik e Fidell (2007).

Uma vez extraídos dois fatores e analisada a contribuição (carga fatorial) de cada item, a análise do conteúdo dos itens agrupados foi realizada. Ela mostrou que a solução fatorial mais satisfatória era, de fato, a composta por dois fatores. Vale lembrar que tão importante quanto à aplicação de critérios matemáticos é a verificação da pertinência teórica do conjunto de itens no fator proposto (Laros & Puente-Palacios, 2004).

A análise da solução fatorial, levando em consideração tanto os critérios matemáticos quanto os teóricos evidenciou 2 itens com contribuições pobres. A análise da adequação teórica da solução revelou que um item que indagava sobre a existência de conflito relativo à realização do trabalho enquadrava-se no fator conflito de relacionamento, enquanto a literatura indica o provável pertencimento deste conteúdo ao fator conflito de tarefas. Logo, mesmo apresentando carga de 0,44, foi excluído da medida por não haver sentido teórico ou enquadramento deste no fator proposto pela análise estatística. Adicionalmente, observou-se que o item que aborda a existência de conflito emocional entre os membros apresentou cargas significativas (acima de 0,30) nos dois fatores. Por haver uma diferença menor do que 0,1 entre as duas cargas, este item também acabou por ser excluído da medida, tendo em vista a falta de especificidade do conteúdo abordado, enquadrando-se tanto no conflito de tarefas quanto no conflito de relacionamento. Fenômeno este denominado de complexidade do item.

Com o conjunto composto por 11 itens agregados em dois fatores, obteve-se 57,48% da variância total explicada pela solução adotada. Após as decisões tomadas quanto à composição de cada fator, procedeu-se à análise da confiabilidade interna de

cada, utilizando-se para tanto o cálculo da correlação item-total e o Alfa de Cronbach. No caso do fator 1 (conflito de tarefas) o valor do Alfa foi 0,82 e a média aritmética da correlação item-total de 0,60. No caso do fator 2 (conflito de relacionamento) esses valores foram 0,86 e 0,66 respectivamente. A partir dos índices que denotam a confiabilidade interna dos fatores da escala de conflitos intragrupos, é pertinente afirmar que a medida cumpre o objetivo para o qual foi desenvolvida, qual seja medir a magnitude do conflito existente em equipes de trabalho. A escala aplicada durante o estudo 1 pode ser observada no anexo 1. Um resumo dos itens validados encontra-se apresentado na Tabela 1.

Tabela 1- Características psicométricas dos fatores da escala de conflitos intragrupos.

<i>Fatores</i>	<i>Item</i>	<i>Carga fatorial</i>	<i>h²</i>
1. Conflito de Tarefas	Desacordo/decisões	0,54	0,52
	Opinião/Planejamento	0,56	0,38
	Opinião/realização	0,84	0,57
	Conflito/delegação	0,64	0,50
	Discordância/execução	0,65	0,52
Alfa de Cronbach = 0,82 Correlação item - total = 0,60			
2. Conflito de Relacionamento	Atrito/ pessoal	0,62	0,52
	Tensão/ emocional	0,59	0,48
	Desacordo/ pessoal	0,86	0,61
	Raiva	0,78	0,58
	Tempo/interpessoais	0,58	0,37
Alfa de Cronbach = 0,86 Correlação item-total = 0,66			
	Desafeto	0,72	0,53
Total de variância explicada = 57,48%			

Finalmente, ao considerar que a rotação escolhida para extração dos fatores foi a oblimin, pressupõe-se existência de correlação entre os mesmos. Escores fatoriais foram calculados para permitir essa indagação. O valor da correlação entre os fatores foi 0,72 confirmando, desta forma, a pertinência da escolha pela rotação e evidenciando que o

conflito de tarefas não é independente do conflito de relacionamento, pois entre ambos ocorre um compartilhamento de 51,84% da variância. No próximo capítulo serão discutidos os principais resultados deste estudo.

VIII. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Estudo 1

Considerando os dois tipos de conflito intragrupal apontados por Simons e Peterson (2000) e De Dreu e Weingart (2003), os resultados da escala desenvolvida apresentam convergência com o suporte teórico em que se sustenta. Os achados empíricos deste estudo evidenciam que a Escala de Conflitos Intragrupos (ECIG) é similar à Intragroup Conflict Scale (ICS) construída por Jehn (1994), no que tange à estrutura fatorial ou à quantidade de dimensões encontradas. Assim, é pertinente concluir que o trabalho ora relatado pode ser considerado uma adaptação inicial à realidade brasileira de uma ferramenta de diagnóstico do conflito em equipes de trabalho.

Em relação ao procedimento de extração dos fatores é necessário destacar que apesar dos resultados da análise paralela terem apontado uma estrutura unifatorial, a solução mais satisfatória foi a bifatorial. A este respeito cabe ainda comentar que os critérios matemáticos não podem superar os critérios teóricos. A pesquisa realizada com apoio de análises psicométricas adota critérios matemáticos cujo peso é o mesmo dado às análises teóricas. Segundo Laros e Puente-Palacios (2004) os modelos teóricos não podem ser guiados por números. É imprescindível que exista um corpo teórico robusto em que qualquer procedimento matemático esteja sustentado. Assim, a solução bifatorial é a que consegue capturar parte significativa do fenômeno que pretende mensurar, respeitando as características teóricas da sua natureza. De maneira adicional, há de se observar que apesar da correlação percebida entre os dois tipos de conflitos, a literatura aponta a diferenciação existente entre ambos.

A existência de correlação entre os dois fatores foi indicada por Amason (1996); Cosier et al, (1991) e Simons e Peterson (2000), ao sugerirem que os tipos de conflitos intragrupais coexistem sem serem independentes. Em estudo realizado por Simons e

Peterson (2000) identificou-se correlação positiva entre conflito de tarefa e conflito de relacionamento. Ou seja, quando há um conflito voltado para execução ou decisão sobre a tarefa, este também pode ser percebido como sendo de natureza pessoal, podendo haver uma distorção sobre o real foco do conflito, vindo a impactar no surgimento do conflito de relacionamento.

A partir dos resultados estatísticos aqui apresentados, parece pertinente concluir que a escala de conflitos intragrupos é um instrumento válido para a mensuração deste fenômeno no contexto dos grupos ou equipes de trabalho. Trata-se de uma ferramenta a ser utilizada por pesquisadores e gestores na exploração e no diagnóstico do conflito que emerge entre os membros de uma mesma equipe de trabalho. Recomenda-se ainda a realização de outros estudos que permitam verificar a estabilidade da estrutura identificada. Sugere-se, por fim, que novas pesquisas sejam desenvolvidas em outros contextos organizacionais que possuam em sua estrutura o trabalho realizado em equipe.

Apesar de o conflito intragrupal ser definido, na maioria das vezes, pelas abordagens tradicionais como algo negativo ou prejudicial devendo sempre que possível ser evitado pela equipe de trabalho, é preciso considerar os tipos de conflitos existentes e suas diferentes predições e efeitos (Jehn, 1997; Dimas et al, 2005). O conflito é um processo natural e inerente à dinâmica organizacional e das equipes, podendo emergir através das relações entre indivíduos de um mesmo grupo ou equipe, entre grupos ou equipes, entre os diferentes níveis organizacionais e entre organizações. Logo, o desenvolvimento de modelos teóricos sobre a presente temática, virão a contribuir para uma maior aproximação e esclarecimento das múltiplas e por ora desconhecidas variáveis que se relacionam com o mundo do conflito intragrupal. Visando investigar o seu papel no âmbito das equipes foi realizado o Estudo 2 no qual tais relações constituem foco de interesse, assim, a próxima seção descreve de maneira pormenorizada esse estudo .

IX. MÉTODO

Estudo 2

Antecedendo à descrição dos participantes da pesquisa do estudo 2, houve a necessidade de caracterizar a organização onde os dados seriam coletados, uma vez que suas especificidades são importantes para compreender a natureza das atividades às quais estavam vinculados os participantes.

Caracterização da Organização.

Para atingir os objetivos propostos no estudo, os dados deveriam ser coletados em organizações que possuísem como uma de seus atributos o trabalho realizado em equipe. A organização escolhida foi o Departamento de Polícia Federal, mais especificamente quatro setores que compõem a Polícia Federal em Brasília, a saber, Instituto Nacional de Criminalística (INC), Superintendência Regional no Distrito Federal (SR/DF), Divisão de Inteligência Policial (DINPO/DIP) e Comando de Operações Táticas (COT).

A referida instituição foi criada há 65 anos com a finalidade de exercer a função constitucional de Polícia Judiciária da União, função esta exercida através de várias atribuições desempenhadas por policiais federais de carreira, com o apoio de administrativos, em várias unidades distribuídas por todo o território nacional, totalizando aproximadamente 14.000 funcionários. Nos setores foco da pesquisa trabalhava, na época da coleta de dados, um efetivo aproximado de 500 pessoas.

Participantes

Para uma melhor compreensão da natureza das tarefas, foram realizados encontros individuais com os chefes responsáveis pelos quatro setores alvo onde seriam realizadas as coletas de dados. Executou-se uma breve avaliação dos setores, através de uma reunião, na

qual foram realizadas indagações sobre o desenho das atividades desempenhadas em cada setor.

Os dados levantados evidenciaram a pesquisadora que todos os setores contemplados priorizam o trabalho em equipe e são reconhecidos pelas organizações e por seus componentes enquanto equipes de trabalho. Isto porque as metas ou objetivos a serem atingidos através do trabalho são previamente esclarecidos aos funcionários pelas chefias no início de cada nova operação. Os líderes/ chefes são formalmente nomeados pela própria instituição, porém, as responsabilidades não recaem apenas sobre eles. O esforço dos policiais geralmente é gratificado de maneira conjunta pela instituição.

As atribuições constitucionais da Polícia Federal possuem em seu conteúdo atividades de fiscalização, prevenção e repressão ao crime, as quais em sua maioria necessitam de trabalho investigativo e/ ou operacional para sua execução. Assim, uma forma de garantir maior segurança para os policiais destes setores, é por meio do trabalho realizado em equipe, principalmente na ocorrência de operações externas ao Departamento da Polícia Federal. De acordo com os líderes, existe certa autonomia nesses setores durante a realização das tarefas, porém os procedimentos ou responsabilidades assumidos durante o trabalho devem seguir as normas que regem o funcionamento da equipe, sendo sempre comunicadas à chefia. Desta forma, os quatro setores alvo apresentaram atributos condizentes com trabalho em desenho de equipes.

Participaram da pesquisa 231 policiais federais que não possuíam cargo de chefia, sendo pertencentes a vinte e cinco equipes distribuídas entre os setores: Instituto Nacional de Criminalística (INC), Superintendência Regional no Distrito Federal (SR/DF), Divisão de Inteligência Policial (DINPO/DIP) e Comando de Operações Táticas (COT). Cada uma destas subdivisões é organizada de acordo com a atividade exercida, especifica a cada unidade acima mencionada.

Foram devolvidos 160 questionários dos 231 distribuídos, resultando em uma taxa de retorno de 69,26%. Destes, 5 questionários foram desconsiderados, pois os respondentes afirmaram estar trabalhando na sua equipe há um mês. Na pesquisa ora relatada o período de três meses de pertencimento a equipe, foi considerado o mínimo necessário para o estabelecimento de vínculos afetivos e conhecimento da rotina de trabalho.

Quanto ao gênero, observou-se predominância do sexo masculino 83,2%. E em relação à escolaridade, a porcentagem de policiais com nível médio completo foi de 4%, com superior incompleto foi de 18,4, superior completo 32,8%, pós-graduação incompleta 18,8%, pós-graduação completa 24,8% e não informaram a escolaridade 1,2% da amostra. A média aritmética para o tempo de organização foi 7,50 anos desvio padrão = 6,12 anos. Para o tempo de trabalho na equipe a média foi 3,62 anos desvio padrão = 3,12 anos.

Conforme apontado anteriormente, as equipes investigadas neste estudo pertencem a quatro setores da Polícia Federal do Distrito Federal. As atividades realizadas por seus membros possuem características de interdependência, uma vez que é necessária a participação conjunta para o alcance dos objetivos. Porém, esta condição não impede que os membros realizem tarefa independente da presença dos outros membros, caso haja necessidade.

Instrumentos

Para levantar informações sobre as variáveis focadas na presente pesquisa foram adotadas as seguintes escalas: de interdependência de tarefas, de resultados, conflitos intragrupos (construída e validada para esse estudo, relatada no estudo 1), satisfação e comprometimento com a equipe de trabalho. Depois de responderem às perguntas dos instrumentos, os participantes ofereceram informações demográficas e funcionais. A seguir serão apresentadas as características psicométricas das escalas utilizadas.

Escala de interdependência de tarefas

A mensuração da interdependência de tarefas foi realizada através da aplicação de versão traduzida e adaptada para o português por Puente-Palacios (2008) da escala desenvolvida originalmente por Van der Vegt, Emans e Van de Vliert (1998). Os 5 itens da medida são respondidos em escala tipo Likert de concordância que varia de 1 (concordo totalmente) a 5 (discordo totalmente). As cargas fatoriais da escala variam de 0,61 a 0,81 e o índice de confiabilidade interna, representado pelo Alfa de Cronbach foi de 0,86, enquanto o valor da média aritmética da correlação item - total foi de 0,69

Escala de interdependência de resultados

As informações a respeito desta variável foram levantadas por meio da aplicação de uma escala traduzida e adaptada para o português por Puente-Palacios (2008) desenvolvida originalmente por Van der Vegt, Emans e Van de Vliert (1999). Os 6 itens da escala são respondidos em uma escala bipolar de 7 pontos, com adjetivos antônimos em seus extremos. As cargas fatoriais dos itens da escala oscilam entre 0,37 e 0,86. A confiabilidade interna evidenciada pelo valor do Alfa de Cronbach foi de 0,78 e o da média aritmética da correlação item - total foi de 0,55.

Escala de conflitos intragrupos (ECIG)

A escala construída e validada para este estudo é composta por 11 itens que descrevem o que ocorre na atual equipe de trabalho. Os itens são respondidos em escala tipo Likert de intensidade de 5 pontos, variando de 1 (nenhum) a 5 (muitíssimo). O instrumento é auto-aplicável, sendo as instruções de respostas descritas no cabeçalho.

Escala de satisfação com a equipe

Para a mensuração do nível de satisfação dos membros com a equipe de trabalho foi utilizada uma escala originada por Puente-Palacios (2002) a partir da aplicação de uma versão alterada e reduzida da escala desenvolvida por Van der Vegt et al. (1999). O instrumento aplicado é unifatorial composto por 5 itens, respondidos em uma escala do tipo Likert de concordância de 5 pontos, na qual 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente. O Alfa de Cronbach da escala é de 0,87.

Escala de comprometimento com a equipe

O nível de comprometimento afetivo dos membros com a equipe de trabalho foi mensurado através de uma escala composta por 9 itens de respostas do tipo Likert de 7 pontos, apresentando estrutura unifatorial. Esta escala foi adaptada e validada para o contexto das equipes de trabalho por Puente-Palacios e Vieira (2009). O Alfa de Cronbach é de 0,92 e a média aritmética da correlação item-total de 0,72.

Além das medidas descritas, nove perguntas referentes a características demográficas da amostra foram inseridas com objetivo de obter informações que permitissem descrever a amostra em termos demográficos e funcionais. As escalas utilizadas no Estudo 2, encontram-se no Anexo 3.

Procedimento

Os instrumentos foram aplicados no local de trabalho pelos supervisores de cada setor, os quais foram previamente treinados pela pesquisadora no que diz respeito às instruções a serem oferecidas e procedimentos operacionais de entrega e recolhimento dos questionários. Uma vez preenchidas, as escalas foram recolhidas imediatamente pelos próprios membros das equipes. Houve um suporte da equipe de treinamento e

desenvolvimento do Departamento da Polícia Federal, no sentido de esclarecer possíveis dúvidas dos participantes, as quais poderiam surgir antes e depois da aplicação dos questionários. Antecedendo as aplicações, foi feita uma apresentação oral breve da pesquisa para os encarregados da coleta, a fim de que estes pudessem ter maiores esclarecimentos de seus objetivos. A respeito da adoção deste procedimento de coleta no Estudo 2 cabe destacar que ele foi uma exigência feita pela organização e não escolha da pesquisadora.

Análise de dados

A análise de dados do Estudo 2 foi realizada em duas etapas distintas, porém interdependentes. Na primeira etapa verificou-se as características psicométricas das cinco escalas utilizadas no estudo. Os dados coletados foram submetidos a procedimentos de análises descritivas e inferenciais, utilizando-se o pacote estatístico SPSS versão 16.0. A realização desta tarefa exigiu o tratamento de casos omissos, extremos e de normalidade das variáveis.

Ao serem identificadas as estruturas fatoriais mais satisfatórias para as escalas de mensuração das diversas variáveis participantes deste estudo, deu-se início à segunda parte, que se trata da construção do modelo de regressão e investigação das relações hipotetizadas. Para tanto, realizou-se análises de regressão linear, em dois passos. A escolha pela utilização de regressões deste tipo permite ao pesquisador decidir a ordem de entrada das variáveis do modelo investigado, identificando os preditores que apresentam maior contribuição empírica na explicação das variáveis critério estudadas. No próximo capítulo, descreve-se os resultados obtidos neste estudo.

X. RESULTADOS

Estudo 2

Esta parte da pesquisa destina-se a identificar, em um primeiro momento, as relações entre as variáveis interdependência de tarefas e de resultados com os conflitos de tarefas e de relacionamento. Posteriormente, em um segundo momento, serão verificadas as relações entre conflito de tarefas e de relacionamento com a satisfação e o comprometimento afetivo dos membros com a equipe de trabalho. Para tanto, conforme já manifestado, verificou-se inicialmente a validade psicométrica das escalas de mensuração das variáveis envolvidas. Este procedimento é necessário uma vez que na construção de qualquer modelo matemático, somente podem ser consideradas escalas de medida que possuam itens adequados. Assim, mesmo se uma medida é previamente validada, é necessário investigar a sua validade na nova amostra, pois caso um dos seus itens viesse a apresentar escassa contribuição, seria necessário retirá-lo.

Inicialmente identificou-se a normalidade da distribuição das respostas pelo cálculo do tamanho de *skewness*, conforme sugerido por Miles e Shelvin (2001). Para estes autores, valores absolutos de *skewness* acima de 2,0 indicam distribuição assimétrica severa da amostra, sendo necessário o ajuste dos itens. O critério de percepção da assimetria tornou-se mais rígido nesta etapa do estudo (se comparado com o Estudo 1), visto que a regressão, ao contrário da análise fatorial, é uma técnica estatística vulnerável a problemas de assimetria nas variáveis envolvidas. Adicionalmente, manteve-se o valor de *kurtosis* acima de 7,0 apontado por West, Finch e Curran (1995), citados em Lim e Ployart (2004) como um dos sinalizadores de falta de normalidade na distribuição das respostas.

Em relação à escala de interdependência de tarefas, não foi necessário realizar qualquer tipo de ajuste, uma vez que as respostas dadas aos itens se enquadraram estatisticamente em uma distribuição mais próxima da normal, pois os índices de *skewness*

e *kurtosis* foram adequados. Em relação à escala de interdependência de resultados, observou-se que os itens 1, 2, 3, 4 e 6 apresentaram valores que demandaram ajustes. A magnitude do *skewness* para o item 1 foi de 2,38; item 2 2,16; item 3 2,48; item 4 2,33 e item 6 3,66. Já o item 6 da escala de interdependência de resultados apresentou também valor de *kurtose* acima do permitido igual a 17,78. As escalas de conflito intragrupos, satisfação e comprometimento com a equipe não apresentaram valores para *skewness* e *kurtose* que sinalizassem necessidade de ajuste.

Por meio da obtenção dos casos *outliers* univariados calculados através do gráfico *boxplots*, confirmou-se a necessidade de ajustes nos itens citados anteriormente, sendo identificados acima de 5% de casos *outliers* univariados no banco. A medida a ser tomada foi substituir os *outliers* univariados pelo valor imediatamente anterior na escala de respostas. Estes ajustes representaram em média 2% de mudanças nas respostas dos itens 1 e 2 da escala de interdependência de resultados. Já em relação aos itens 3, 4 e 6 da mesma escala, houve a necessidade de ajuste de 5% nas respostas destes itens.

Uma vez identificado os casos *outlier* univariados procedeu-se a investigação dos multivariados. A sua identificação foi por meio do cálculo da distância *Mahalanobis*. Foram identificados vinte e nove casos que divergiam do padrão de respostas dos não *outliers* em relação às variáveis que compreendem o seguinte conjunto de itens: 3 e 4 da escala de interdependência de resultados; 9 da escala de conflitos intragrupos; 5 da escala de satisfação com a equipe e item 8 da escala de comprometimento com a equipe. Ainda com a retirada destes casos do banco de dados, seu tamanho continuou adequado para permitir as análises pretendidas.

A adoção das medidas tomadas em relação aos casos extremos univariados e multivariados resultou na redução de *skewness* a níveis satisfatórios nos itens 1 (1,78), 2 (2,08), 3 (1,80), 4 (1,96) e 6 (2,04) da escala de interdependência de resultados. O item 6

da escala de interdependência de resultados, com a exclusão dos casos extremos multivariados sofreu também uma redução no seu nível de *kurtose* (2,19).

Após a exclusão dos *outliers* multivariados, o estudo das relações existentes entre as variáveis foi realizado no banco de dados composto por 125 casos. A definição do tamanho da amostra deste estudo atendeu à regra sugerida por Tabachnick e Fidell (1996) que recomendam calcular a fórmula: $N = 50 + 8 K$ (sendo K o número de variáveis preditoras). Assim, a amostra da pesquisa ultrapassou o mínimo exigido de 82 casos necessários para a entrada de duas variáveis preditoras em cada equação.

O diagnóstico de multicolinearidade entre as variáveis independentes para análise de regressão é importante na medida em que identifica até que ponto as mesmas estão correlacionadas entre si. Em relação às variáveis interdependência de tarefas e interdependência de resultados, a correlação foi de -0,21 não sendo encontrados índices de (VIF) maiores que 5 (1,05). A tolerância apresentou valor maior que 0,1 (0,76). Nenhum dos *condition index* ou *eigenvalue* teve um valor muito discrepante dos outros.

A respeito do sinal da correlação vale alertar o leitor sobre o fato da escala de interdependência de resultados possuir um formato bipolar ancorado em adjetivos antônimos (adjetivos positivos no número 1 e negativos no número 7). Logo, valores baixos implicam elevada dependência de resultados a qual é considerada paralelamente como positiva. Assim, o sinal desta correlação revela que elevada dependência de tarefas está associada a elevada dependência de resultados.

Em se tratando das variáveis conflito de tarefa e conflito de relacionamento, constatou-se uma correlação de (0,68), mas não foram encontrados índices de VIF maiores que 5 (1,84). A tolerância apresentou valor maior que 0,1 (0,54). Nenhum dos *condition index* ou *eigenvalue* teve um valor muito diferenciado dos demais. Assim sendo, o indício de problemas de colinearidade entre os dois tipos de conflitos abordados, estaria

relacionado ao índice de correlação entre os mesmos. De acordo com Litch (1995) correlações superiores a 0,80 entre variáveis independentes são elevadas e sinalizam multicolinearidade. Logo, durante a análise de regressão será possível considerar os dois tipos de conflito como construtos diferenciáveis embora relacionados.

Características Psicométricas das Escalas

Antecedendo a investigação das relações entre as variáveis que compõem o modelo proposto, foram realizadas análises de confiabilidade das escalas utilizadas. Este procedimento é relevante quando se pretende efetuar uma análise de regressão, uma vez que este tipo de técnica ao testar as hipóteses levantadas, prioriza fatores com índices satisfatórios de confiabilidade. Posterior as análises de confiabilidade das medidas, executou-se um exame preliminar dos pressupostos subjacentes a técnica de regressão.

Em relação à escala de interdependência de tarefas confirmou-se a presença de um único fator através do gráfico *scree plot* e da convergência teórica. Este fator explica 56,61% da variância e as cargas fatoriais dos itens oscilam entre 0,69 e 0,81. O Alfa de Cronbach é de 0,81 e a média aritmética da correlação item-total é de 0,60. Este conjunto de dados transmite a informação que a escala é psicometricamente confiável para realização das regressões do modelo proposto.

Em se tratando da escala de interdependência de resultados, constatou-se a presença de um único fator, extraído a partir do critério do Principal Axis Factoring (PAF) e identificado mediante o gráfico *scree plot* e da pertinência teórica com o construto subjacente. Este fator explica 59,4% da variância e as cargas fatoriais oscilam entre 0,56 e 0,95. O Alfa de Cronbach desta escala é de 0,72. A retirada do item com a carga mais baixa permitiria aumentar o valor do alfa para 0,82. Optou-se assim, por retirar o item de número 5 da escala. A média aritmética de correlação item total é de 0,62.

Em relação à escala de conflitos intragrupos (ECIG) confirmou-se sua estrutura bifatorial, através dos indicadores gráfico scree plot e o eigenvalue maior ou igual a 1, além das dimensões teóricas características do fenômeno. Ambos os fatores explicam 52,19% da variância e as cargas fatoriais estão entre 0,60 e 0,95 para o fator conflito de tarefas e entre 0,39 e 0,96 para o fator conflito de relacionamento. O Alfa de Cronbach para o fator conflito de tarefas é de 0,85 e a média aritmética correlação item-total de 0,66. O fator conflito de relacionamento apresentou Alfa de Cronbach de 0,91 e a média de correlação item-total é de 0,76.

Estes resultados demonstram que as medidas tomadas em relação aos itens problemáticos durante o estudo 1 foram pertinentes, visto que os 11 itens se mantiveram na estrutura ao serem testados na amostra do estudo 2, enquadrando-se estatisticamente de forma satisfatória nas dimensões propostas. Um resumo desses dados encontra-se apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Características psicométricas dos fatores da escala de conflitos intragrupos.

<i>Fatores</i>	<i>Item</i>	<i>Carga fatorial</i>
1. Conflito de Tarefas	Desacordo/decisões	0,60
	Opinião/Planejamento	0,83
	Opinião/realização	0,95
	Conflito/delegação	0,50
	Discordância/execução	0,68
2. Conflito de Relacionamento	Atrito/ pessoal	-0,70
	Tensão/ emocional	-0,64
	Desacordo/ pessoal	-0,84
	Raiva	-0,90
	Tempo/interpessoais	0,39
	Desafeto	-0,96
Total de variância explicada = 52,19%		

No que diz respeito à escala de satisfação com a equipe, a estrutura manteve-se unifatorial, identificada através do scree plot. A variância explicada pelo fator é de 72,6% e as cargas fatoriais oscilam entre 0,77 e 0,87. O Alfa de Cronbach é de 0,90 e a média aritmética da correlação item-total de 0,76. Logo, a escala de satisfação com a equipe, apresentou indicadores estatísticos adequados.

Indicadores matemáticos satisfatórios também apresentou a escala de comprometimento com a equipe, mantendo-se unifatorial respeitando-se os critérios do scree e do eigenvalue maior do que 1. O fator explica 61,8% do fenômeno e as cargas fatoriais oscilam entre -0,57 e 0,90. O Alfa de Cronbach é de 0,77 e a média-aritmética da correlação item-total é de 0,68.

Uma vez apresentada à confiabilidade das escalas utilizadas, assim como os pressupostos psicométricos exigidos para a análise pretendida, verificou-se a contribuição das variáveis independentes em relação às variáveis critério do modelo proposto. Foi utilizada a regressão múltipla em dois passos para verificar estas relações; esta técnica estatística é pertinente quando se deseja ordenar a inserção de variáveis no modelo de regressão de acordo com a proposta teórica defendida.

Puente-Palacios (2002) acrescenta ser pertinente ao se testar um modelo teórico, realizar o controle do efeito de variáveis que afetam a variância da variável critério, mesmo estas variáveis não sendo foco de interesse do estudo. Adicionalmente, autores acrescentam que a percepção do indivíduo em relação a variáveis como o tamanho da equipe (número de membros) e adequação do número de membros (muitos ou muito poucos) pode influenciar os resultados do seu desempenho efetivo, seja de forma direta ou indireta (Puente-Palacios, 2002, Backeman & Back, 1974; Baumesteir & Leary, 1995; Albuquerque & Puente-Palacios, 2004). Assim, serão controlados os efeitos das variáveis tamanho do grupo (número de membros) e adequação do número de membros.

Relações entre as variáveis.

Esta seção apresenta cada regressão em separado. Para uma melhor compreensão do comportamento das variáveis, antecedendo as regressões, foram calculadas medidas descritivas. A média aritmética da interdependência de tarefas ficou acima do ponto médio 3,60, isto significa que os policiais tendem a concordar que as tarefas desempenhadas são interdependentes. A Interdependência de resultados apresentou uma média de 1,24, este valor indica que os policiais percebem a interdependência de resultados de forma positiva e com elevada magnitude. A média da variável satisfação foi de 4,31 e da variável comprometimento de 6,27, indicadores que denotam níveis elevados de vínculo afetivo dos policiais com o trabalho e as equipes de origem. A variável conflito de tarefas apresentou média de 2,31 e o conflito de relacionamento apresentou média de 2,04. Assim, foram identificados baixos níveis de conflito na amostra investigada. A tabela a seguir apresenta um resumo do comportamento médio das variáveis contidas no estudo.

Tabela 3: Comportamento médio das variáveis

Variável	M	DP
1. Interdependência de Tarefas	3,60	0,89
2. Interdependência de Resultados	1,24	0,37
3. Conflito de Tarefas	2,31	0,59
4. Conflito de Relacionamento	2,04	0,78
5. Satisfação	4,31	0,65
6. Comprometimento	6,27	0,89

N=125

Uma vez tendo compreendido o comportamento médio das variáveis contidas no estudo ora relatado, procedeu-se com a construção dos modelos preditivos. A inserção de cada conjunto foi realizada separadamente por meio do método de entrada forçada, a

ordem de entrada das variáveis no modelo se sustenta em seu desenho teórico, resultando assim em 2 passos.

Ao testar o primeiro modelo, buscou-se identificar a relação entre ambas as interdependências e o conflito de tarefas. O primeiro passo reuniu informações a respeito do tamanho da equipe (número de membros) e adequação do número de membros. O efeito das variáveis de controle sobre o conflito de tarefas foi de baixa intensidade, porém, significativo $R^2=0,01$, $p<0,05$, revelando desta forma a pertinência de diferenciar as suas influências daquelas variáveis consideradas foco de interesse desta pesquisa. O segundo passo foi realizado com o objetivo de investigar o poder preditivo da interdependência de tarefas e resultados em relação ao conflito de tarefas. Os resultados obtidos indicam que de forma conjunta as interdependências explicam 7% da variância do conflito de tarefas. O modelo ao incluir tanto as variáveis preditoras quanto as controle, atingiu um $R^2= 0,08$, $p= 0,01$.

Com o intuito de avaliar o papel de cada preditor, analisou-se o valor do Beta (β). Os efeitos isolados tanto da interdependência de tarefas $\beta=0,23$, $p < 0,05$ quanto da interdependência de resultados $\beta=0,22$, $p < 0,05$ sobre o conflito de tarefas foram significativos. Logo, pode-se dizer que níveis elevados de interdependência de tarefas, associam-se a níveis elevados de conflito de tarefas. Em se tratando da interdependência de resultados, nota-se que quanto mais intensa e negativa é percebida essa dependência, mais as pessoas relataram a existência de conflito de tarefas.

O segundo modelo, que tem como interesse investigar a relação entre ambas as interdependências e o conflito de relacionamento, congrega em seu primeiro passo as variáveis controle tamanho da equipe e adequação do número de membros. O segundo passo comporta as variáveis relativas à interdependência de resultados e interdependência de tarefas, em relação à variável conflito de relacionamento.

Ao investigar de forma isolada o efeito das variáveis controle sobre o conflito de relacionamento, nota-se que estas causam influência significativa na amostra investigada $R^2=0,20$, $p=0,01$, portanto, mais uma vez constata-se com evidências empíricas a necessidade de efetuar o controle proposto. A relação entre as interdependências e o conflito de relacionamento, foi pouco intensa, porém significativa, sendo que ambas explicam aproximadamente 5% da variância deste tipo de conflito. Ao incluir o efeito das variáveis controle no modelo de regressão, nota-se que o modelo preditivo ganha magnitude $R^2=0,25$, $p<0,01$. Os resultados observados revelam que a magnitude do conflito de relacionamento percebido pelos policiais resulta em grande parte da percepção dos mesmos, a respeito de terem ou não o número adequado de membros para trabalhar e do tamanho real da equipe à que pertencem. Em menor magnitude, essa percepção parece decorrer da percepção dos policiais a respeito da intensidade de dependência de tarefas e resultados vivenciada na equipe de trabalho. Portanto, é notório que o conflito de relacionamento está mais fortemente influenciado pelas variáveis controle do estudo que o conflito de tarefas. Assim, seria de interesse da organização investir em número adequado de pessoal para a realização do trabalho, pois o conflito quando vivenciado a longo prazo, pode vir a desembocar em resultados pobres de desempenho.

O efeito dos dois tipos de interdependências ao serem investigados de forma isolada, demonstra que o impacto da interdependência de tarefas sobre o conflito de relacionamento é de $\beta=0,18$, $p < 0,05$ e o impacto da interdependência de resultados sobre o conflito de relacionamento é de $\beta= 0,17$, $p < 0,05$. Desta forma, as evidências apontam que quanto maior e mais negativa for a percepção dos policiais sobre a interdependência de resultados e de tarefas, maior será o conflito de relacionamento. Assim, a primeira hipótese deste estudo foi parcialmente sustentada. Para um maior esclarecimento, apresenta-se na

Tabela 4 um resumo dos principais resultados atingidos, que vão ao encontro dos objetivos e hipóteses deste estudo.

Tabela 4- Análise de regressão linear para as variáveis preditoras de conflito de tarefas e conflito de relacionamento (primeira parte do modelo)

Passo 1	Modelo 1		Modelo 2	
	Conflito de Tarefas		Conflito de Relacionamento	
Variáveis Controle	<i>B</i>	<i>R</i> ²	<i>B</i>	<i>R</i> ²
Tamanho da Equipe	*0,07		**0,45	
Adequação do número de membros	*0,08	*0,01	**0,04	**0,20
Passo 2				
Variáveis Independentes				
Interdependência de Resultados	*0,22		*0,17	
Interdependência de Tarefas	*0,23	**0,07	*0,18	*0,05

N=125, * p<0,05; ** p=0,01

Uma vez investigado o papel preditor da interdependência em relação ao conflito, a segunda parte desta seção apresenta a investigação da relação entre os dois tipos de conflito e os vínculos afetivos com a equipe de trabalho, mais especificamente a satisfação e o comprometimento. Para tanto, também foram utilizadas como variáveis de controle o tamanho da equipe e adequação do número de membros. Também neste caso foram construídos modelos compostos de dois passos, sendo que no primeiro foram incluídas as variáveis controle e no segundo as preditivas.

O terceiro modelo testou a relação entre conflito de tarefas e de relacionamento, e satisfação. O primeiro passo ao investigar o papel preditivo das variáveis controle, em relação à satisfação, mostrou que embora significativo é de escassa magnitude $R^2=0,06$,

$p < 0,05$. Ao analisar o poder explicativo do conflito sobre a satisfação observou-se, que os dois fatores explicam 41% dessa variável. O modelo completo permite atingir um $R^2 = 0,47$, $p = 0,01$.

Estes resultados suscitaram indagações sobre o papel de cada tipo de conflito na explicação da satisfação. Os dados demonstram que quanto maior o conflito de tarefas menor a satisfação dos membros com a equipe $\beta = -0,61$, $p = 0,01$, não sendo, portanto, sustentada a segunda hipótese deste estudo. Já o conflito de relacionamento não apresentou relação significativa. Apesar destes resultados, não se pode afirmar que somente o conflito de tarefas esteja relacionado com a satisfação, uma vez que ambos os tipos de conflito estão positivamente correlacionados $r = 0,68$, $p = 0,01$.

Finalmente, a testagem do último modelo foi realizada investigando a relação existente entre os dois tipos de conflito e o comprometimento dos membros com a equipe. Da mesma forma que os modelos anteriores, as variáveis de controle foram inseridas em primeiro lugar, tendo sido observada uma contribuição não significativa. A seguir foram inseridas no modelo, as variáveis preditivas conflito de tarefas e conflito de relacionamento. Os resultados obtidos revelam que em conjunto conseguem explicar aproximadamente 29% da variância do comprometimento afetivo. O modelo completo traz uma contribuição significativa de $R^2 = 0,31$.

Novamente os resultados observados incitaram dúvidas quanto à relação entre cada tipo de conflito e o comprometimento afetivo. Para tanto foram observados os β do modelo. A relação do conflito de tarefas e o comprometimento foi de $\beta = -0,46$, $p < 0,01$, mas a relação entre conflito de relacionamento e comprometimento não apresentou significância estatística. Desta forma, os dados apontam existir relação negativa somente entre conflito de tarefas e comprometimento, não sendo, portanto, sustentada a terceira hipótese deste estudo.

Para um maior esclarecimento, apresenta-se na Tabela 5 um resumo dos principais resultados atingidos, durante a testagem da segunda parte do modelo. A seguir serão discutidos à luz da literatura estes resultados.

Tabela 5- Análise de regressão linear para as variáveis preditoras de satisfação e comprometimento com a equipe (segunda parte do modelo)

Passo 1	Modelo 1		Modelo 2	
	Satisfação		Comprometimento	
Variáveis Controle	<i>B</i>	<i>R</i> ²	<i>B</i>	<i>R</i> ²
Tamanho da Equipe	*-0,23		0,14	
Adequação do número de membros	*-0,08	*0,06	-0,04	0,02
Passo 2				
Variáveis Independentes				
Conflito de Tarefas	** -0,61		** -0,46	
Conflito de Relacionamento	-0,05	**0,41	-0,11	*0,29

N=125, * p<0,05; ** p=0,01

XI. DISCUSSÃO

Estudo 2

Conforme explicitado anteriormente, o objetivo central da pesquisa foi investigado em dois momentos: o primeiro consistiu em analisar a capacidade preditiva da interdependência de tarefas e resultados sobre os conflitos intragrupais. O segundo momento analisou o poder preditivo dos conflitos em relação à satisfação e o comprometimento dos membros com a equipe de trabalho.

Os resultados deste estudo, ao mesmo tempo em que consubstanciam alguns achados de pesquisas anteriores, revelam relações inesperadas, visto que as hipóteses da pesquisa não puderam ser corroboradas na sua totalidade, na amostra em que foram investigadas. Estes resultados serão interpretados, a seguir, à luz da literatura revisada. Cabe ressaltar que a presente discussão foi estruturada, buscando-se respeitar e articular os objetivos e hipóteses apresentados no capítulo V deste trabalho.

Os achados em relação ao primeiro objetivo do estudo 2, que propõe que seja investigada a existência de relação entre interdependência de tarefas, resultados e os dois tipos de conflitos, apontam que as interdependências predizem uma parcela pequena, porém significativa do conflito. Logo, apesar de não terem sido encontradas pesquisas que avaliam o poder preditivo da interdependência de tarefas e resultados de forma conjunta sobre os conflitos, seus efeitos não podem ser desconsiderados. Dimas, Lourenço e Miguez (2005) fornecem indícios da necessidade de preenchimento da lacuna apontada anteriormente, ao enfatizarem que tanto as equipes como os contextos organizacionais, caracterizam-se por inúmeras atividades que requerem intensa interação e coordenação de esforços entre os membros, tornando-se assim, uma fonte potencial de conflito intragrupal. De maneira adicional, Deutsch (2003) aponta que a complexidade e a interdependência do

contexto organizacional, são características que propiciam o surgimento do conflito em grupos e organizações de trabalho.

De acordo com Jehn (1997) os conflitos podem surgir em grupos ou equipes, mesmo quando os membros possuem objetivos comuns e idéias parecidas, isto porque as pessoas podem concordar em relação às metas e discordar sobre os meios de como atingi-las e a partir daí surgir o conflito. Estes achados suscitam à reflexão de o porquê a primeira hipótese da pesquisa não foi sustentada na sua totalidade, ao sugerir que os membros mesmo ao partilhar parcialmente tarefas e intensamente resultados, podem vir a apresentar em determinadas situações de trabalho percepções, cognições e afetos divergentes ou conflituosos. Por exemplo: em relação aos meios adotados para alcançar ou recompensar os objetivos ou metas da equipe.

Ainda em relação aos efeitos da interdependência de tarefas e resultados sobre o conflito, os resultados geram inquietações e ponderações quanto ao seu significado. Os resultados da regressão realizada mostraram que em situações caracterizadas por elevada interdependência de resultados (negativa), havia também maiores níveis de conflitos. Vale lembrar neste ponto que a hipótese de pesquisa defendia a ocorrência de menores níveis de conflito na presença de elevados níveis de dependência. Esta hipótese se sustentava, conforme já manifestado, na compreensão de que nesse cenário os membros seriam capazes de compreender que os colegas constituem peças fundamentais na consecução dos objetivos de trabalho propostos e, mediante eles, as recompensas decorrentes. Entretanto, em termos gerais observou-se que elevada interdependência de resultados estava associada a elevado conflito. Assim, foi necessário assumir que a hipótese não teve o sustento esperado. Entretanto, considera-se existir suporte parcial na medida em que a lógica subjacente defendida permanece. Isto é, membros de equipes que percebem depender favoravelmente dos seus colegas para atingir resultados de desempenho relatam também

menores níveis de conflito. Ainda assim é necessário reconhecer, contudo, que esse achado não esteve presente para o caso de elevada dependência de tarefas quando graus elevados de sua ocorrência estiveram associados à elevada presença de conflito.

Apesar de haver uma relação positiva e significativa entre as interdependências e os conflitos propostos pelo modelo, constatou-se existir baixos níveis de conflito de tarefas e relacionamento na amostra investigada. Estes resultados remetem ao estudo de Deutsch (1973), em que o pesquisador ao promover situações de interdependência nas equipes pesquisadas, percebeu ocorrer um aumento das interações sociais, trocas de idéias e divergências voltadas para o trabalho. O autor enfatiza que nestas situações, ao existir divergências ou conflitos nas equipes, estes não necessariamente atingiram níveis elevados a ponto de causar danos à efetividade. Isto porque a percepção positiva de obtenção de gratificações pelos resultados atingidos em conjunto, tornou os membros mais suscetíveis ao partilhamento de recursos e procedimentos de trabalho e mais confiantes que as equipes poderiam ser efetivas. Assim, as eventuais divergências de trabalho que surgiram, não atingiram níveis elevados a ponto de comprometer a execução das atividades ou acarretar divergências interpessoais capazes de comprometer os vínculos dos indivíduos com o trabalho e com a equipe. Logo, os interesses e competições individuais se tornaram menores que os interesses do grupo, sendo administrados por meio de práticas cooperativas de trabalho.

Apesar de não ser foco deste estudo, constata-se haver uma relação também positiva entre as interdependências e os indicadores afetivos de efetividade abordados, sendo desta forma, encontrado achados similares a outros estudos realizados por autores da área (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2004, Emans, et al, 2001). Logo, os resultados apontaram que quanto maior e mais negativas forem as interdependências (de resultados), maior o conflito e menor a satisfação e o comprometimento dos policiais com as equipes.

Sendo assim, no que diz respeito à presença de pouco conflito na amostra, deve-se levar em consideração a influência dos intensos vínculos encontrados entre os policiais federais com o trabalho e a equipe. De maneira adicional, autores (Amason, 1996, Jehn e Mannix, 2001, De Dreu e Weingart, 2003; Jehn e Chatman, 2000) apontam que níveis elevados de satisfação e comprometimento dos membros com as equipes, influenciam positivamente na crença dos membros de que a equipe é efetiva, na negociação e cooperação entre os membros sobre os processos de trabalho e na administração dos conflitos que surgem durante estes processos.

Conforme explicitado na parte introdutória desta pesquisa, Guzzo e Shea (1992) apontam que a relação entre interdependência de resultados e efetividade das equipes é direta, enquanto a interdependência de tarefas atua moderando ou modificando esta relação. Os autores informam ainda que o impacto mais forte sobre a efetividade geralmente é o da interdependência de resultados. No entanto, os resultados deste estudo demonstram que os efeitos isolados da interdependência de resultados e tarefas sobre os conflitos são de magnitudes semelhantes. Portanto, nesta pesquisa, contrariando estudos que avaliam a influência conjunta de ambas as interdependências em relação à satisfação e o comprometimento, a interdependência de tarefas não intermediou a relação entre interdependência de resultados e conflitos intragrupais. Essa variável teve um papel tão significativo para o surgimento do conflito, quanto o da interdependência de resultados.

As informações trazidas anteriormente sugerem que um resultado que vale a pena ser discutido, diz respeito ao moderado e positivo impacto da interdependência de tarefas sobre os dois tipos de conflito. A relação entre interdependência de tarefas, conflito de relacionamento e efetividade é apontada por Schimdt e Kochan (1972) e Gladstein (1984). Em seus estudos, tais autores demonstraram que o conflito de relacionamento acarreta efeitos negativos para as equipes e para os membros em grupos altamente interdependentes

em relação às tarefas, quando comparado com outros grupos em que esta característica não era tão presente. De acordo com esses teóricos, na medida em que os membros do grupo não dependem intensamente ou constantemente um dos outros para completar suas tarefas, existem menores possibilidades de ocorrer divergências interpessoais entre os mesmos, capazes de prejudicar a efetividade da equipe.

Os achados apontam existir uma relação positiva e significativa entre interdependência de tarefas e conflito de tarefas ($\beta = 0,23$). De maneira adicional, este tipo de conflito produz um impacto negativo em relação à satisfação dos membros com a equipe, sinalizando assim a impossibilidade de corroborar, a segunda hipótese deste estudo. Assim, assume-se que as pessoas estarão mais satisfeitas em equipes com menor incidência de conflito.

Ao verificar a relação entre interdependência de tarefas conflito de tarefas e efetividade, os estudos de Schimdt e Kochan (1972) e Gladstein (1984) apontam ser pertinente lançar mão também da investigação do tipo de tarefa realizada pela equipe. De acordo com tais autores o impacto do conflito de tarefas geralmente é positivo para a satisfação dos membros, quando as tarefas interdependentes não são rotineiras ou padronizadas. Isto porque estas atividades exigem certo nível de divergência, a fim de serem construídas avaliações críticas em relação a seus planejamentos e execuções. Adicionalmente, Jehn (1995) destaca que o conflito de tarefas produz um impacto negativo na satisfação dos membros com as equipes, quando as tarefas interdependentes são simples, rotineiras e não demandam grandes interações, troca de idéias ou informações para seu planejamento ou execução. Uma vez que no estudo objeto do presente relato o tipo de tarefas desempenhadas pela equipe não foi mensurado, pode-se hipotetizar algum efeito decorrente do seu desenho nas unidades de desempenho pesquisadas.

Apesar de estudos apontarem a possibilidade da existência de efeito positivo do conflito de tarefas em relação à satisfação dos membros (Jehn, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005), como explicitado na introdução desta pesquisa, os achados da pesquisa ora relatada no que diz respeito ao verdadeiro impacto do conflito de tarefas sobre a satisfação dos membros com as equipes demanda maiores esclarecimentos empíricos. Existe assim a necessidade de serem investigadas influências ou intermediações de variáveis de outros níveis de análise tais como a complexidade da tarefa (Jehn, 1994), dimensão do conflito (Jehn, 1997), intensidade do conflito (De Dreu & Weingart, 2003), tipo de tarefa (Jehn & Mannix, 2001; Thatcher, Jehn e Zanutto, 2003) e tempo de duração do conflito (Jehn, 1995).

Em termos gerais, os achados desta pesquisa evidenciam que o poder preditivo do conflito de tarefas em relação à satisfação dos membros com o trabalho em equipe é negativo. Assim, este dado sugere que por ser voltado para a execução e planejamento das atividades da equipe, é também pertinente considerar a relação negativa do conflito de tarefas com o desempenho produtivo dos membros. Logo, pode-se dizer que o conflito de tarefas também assume características disfuncionais, capazes de produzir impacto negativo à satisfação do indivíduo com o trabalho realizado em equipe (Jehn, 1995, 1997; Jehn & Mannix, 2001; De Dreu & Weingart, 2003).

Apesar de existir uma relação negativa entre conflito de tarefas e satisfação, é importante levar em consideração a influência da magnitude do conflito de tarefas sobre a variável satisfação ou sobre os indicadores afetivos de efetividade. Nota-se que o conflito de tarefas existente no interior das equipes é de baixa intensidade (2,31) e a satisfação dos membros com a equipe é elevada (4,31). De acordo com Simons e Peterson (2000), Amason (1996) e Jehn (1997) o perfil disfuncional do conflito de tarefas, torna-se mais

evidente a partir de níveis mais elevados, vindo a prejudicar a conclusão das tarefas, a satisfação e o comprometimento dos membros das equipes.

Ao serem controlados os efeitos das variáveis tamanho da equipe e adequação do número de membros, nota-se que estas não influenciaram de forma significativa o conflito de tarefas. No entanto, o impacto das mesmas sobre o conflito de relacionamento deve ser considerado. Aliada a esta questão, existe o fato de 69% da amostra não considerar o tamanho da equipe adequado. A este respeito Puente-Palacios e Albuquerque (2004) mencionam que equipes que afirmam ter um número inadequado de membros em relação à tarefa que devem executar (muitos ou muito poucos) tendem a ser menos efetivas que equipes que afirmam possuir o número adequado. Assim, as relações interpessoais entre os indivíduos podem ser afetadas por suas percepções em relação ao tamanho da equipe e adequação do número de membros, uma vez que estas variáveis influenciam na organização dos procedimentos de trabalho, na satisfação dos membros e na sobrevivência da equipe (Hare, 1981; Baumeister & Leary, 1995).

Os resultados também apontam não haver relação entre conflito de relacionamento e comprometimento dos membros com a equipe, não sendo sustentada a terceira hipótese deste estudo. Porém, é evidente a existência de correlação elevada e positiva entre os dois tipos de conflito ($r= 0,68$). Logo, não se pode afirmar com precisão que somente o conflito de tarefas estaria influenciando o comprometimento dos membros com a equipe de trabalho. Assim, é pertinente considerar que quando há um conflito voltado para o planejamento e execução das tarefas (conflito de tarefas), este também pode ser percebido pelos membros como de natureza pessoal, podendo ocorrer uma distorção do foco do conflito, impactando positivamente no surgimento do conflito de relacionamento. O resultado pode ser uma ascensão constante do conflito de tarefas e de relacionamento, vindo a influenciar negativamente na satisfação e na intenção dos membros de pertencer e

permanecer no grupo, ocasionando desta forma uma redução no desempenho efetivo da equipe (Amason, 1996; Jehn & Mannix, 2001, Simons & Peterson 2000, Cosier et al 1991).

Um aspecto que pode estar relacionado com o resultado mencionado anteriormente diz respeito ao tipo de tarefa realizada pela equipe. De acordo com Dimas, Lourenço e Miguez (2005) baixos níveis de complexidade das tarefas e o caráter rotineiro das mesmas não demandam elevados níveis de coordenação de esforços e de partilha de idéias. Portanto, nesta situação, diminui-se a possibilidade do conflito de tarefas emergir em grande magnitude no interior das equipes a ponto de prejudicar as relações afetivas existentes entre os membros. Isto porque o conflito de tarefas e o conflito de relacionamento apresentaram-se como construtos positivamente correlacionados.

Por fim, os resultados obtidos a partir das análises realizadas indicaram não existir relação entre conflito de relacionamento e satisfação. No entanto, uma meta-análise realizada por De Dreu e Weingart (2003), em se tratando de associações entre os conflitos e a satisfação dos membros da equipe, evidencia que qualquer tipo de conflito pode prejudicar a satisfação dos membros do grupo, a depender de sua intensidade. Corroboram estas informações Puente-Palacios e Martins (2008) ao perceberem em seu estudo que quanto menor os níveis de conflito nas equipes de trabalho investigadas, mais favoráveis foram às crenças dos membros sobre suas unidades de desempenho, relatando estarem satisfeitos com as mesmas.

A literatura da área tende a apresentar efeitos disfuncionais do conflito de relacionamento para a efetividade das equipes (De Dreu e Weingart, 2003; Jehn, 1997; Guimarães & Martins, 2008). Porém, resultados similares encontrados neste estudo foram encontrados por Resende (2008), ao constatar que níveis baixos de desacordos sobre as tarefas e de incompatibilidades interpessoais entre os membros das equipes investigadas,

não interferiram em fenômenos como a satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Ainda em relação ao poder não significativo do conflito de relacionamento sobre os indicadores afetivos de efetividade, Gamero, Romá-González e Peiró (2008), indicam que níveis elevados de conflito de relacionamento estariam em grande parte associados a níveis elevados de conflito de tarefas, sendo ambos neste caso prejudiciais a concretização das atividades e a efetividade das equipes. Adicionalmente, os autores destacam que o efeito do conflito de tarefas é funcional para as equipes, somente quando seus níveis não são elevados ou quando o conflito de relacionamento existente na equipe não intermedeia a relação entre conflito de tarefas e o clima afetivo das equipes. Assim, a administração do conflito de tarefas através de técnicas que promovam a coesão, confiança e respeito entre os membros pode contribuir positivamente para a satisfação e permanência destes em suas equipes de trabalho, na medida em que evita que o conflito de tarefas atinja níveis elevados a ponto de comprometer a concretização das atividades ou favorecer no surgimento do conflito de relacionamento (Gamero, Romá-González & Peiró, 2008).

XII. CONCLUSÃO

Estudo 2

Os resultados do estudo apontam que apesar da aparente relação disfuncional existente entre conflito de tarefas e os vínculos afetivos dos membros, não se pode dizer que o baixo nível de conflito de tarefas presente na amostra foi prejudicial para a efetividade das equipes. Isto porque os policiais apontaram estar altamente comprometidos e satisfeitos com suas respectivas unidades de trabalho. Sendo, portanto, notório neste estudo, a influência da magnitude do conflito de tarefas encontrada na amostra sobre a efetividade das equipes. Logo, constatou-se que o conflito de tarefas pode vir a produzir resultados funcionais para os vínculos afetivos dos membros com seu trabalho e suas equipes, quando seus baixos níveis são mantidos sob controle.

Apesar de haver uma tendência de estudos que apontam questionamentos e resultados inconclusivos, principalmente no que diz respeito ao efeito do conflito de tarefas para os indicadores de efetividade das equipes de trabalho e variáveis relacionadas, este estudo contribui para a desmistificação de que o conflito de relacionamento impacta negativamente na efetividade das equipes, visto que seu poder preditivo não foi significativo em se tratando da satisfação e do comprometimento dos policiais com suas células de desempenho. No entanto, conforme a literatura da área defende e o primeiro estudo deste trabalho aponta, ficou claro ser uma difícil tarefa separar o caráter funcional e disfuncional dos conflitos, na medida em que estes estão moderada e diretamente relacionados. Logo, confirmou-se que quando há um conflito voltado para execução ou decisão sobre a tarefa, este também pode ser percebido como uma crítica pessoal ou de natureza afetiva.

Apesar dos resultados não apresentarem significância estatística, a literatura considera geralmente que quando não administrado, o conflito de relacionamento vêm a

ser prejudicial para a efetividade das equipes. Isto ocorre porque os membros, nessas situações, tendem a se concentrar nas divergências interpessoais, ao invés de focarem no trabalho. Assim sendo, estas divergências de origem emocional, relacionadas ou não às tarefas, persistindo ao longo do tempo, podem vir a ser prejudiciais para o vínculo afetivo do indivíduo não somente com o trabalho, mas em relação à equipe como um todo.

Portanto, o conhecimento acerca dos preditores e conseqüentes dos conflitos e de suas características é necessário para uma adequada gestão de equipes, na medida em que auxilia os membros e seus supervisores a guiar suas ações, por exemplo, privilegiando processos que promovam cognições positivas no que diz respeito ao compartilhamento de metas, tarefas e resultados de trabalho. Resultados favoráveis desta investigação evidenciam que o conflito deve ser melhor compreendido e explorado de forma construtiva as diferentes formas de pensar um problema, e contribuindo na busca de soluções que integrem os diversos interesses envolvidos, diminuindo assim, as chances do conflito de tarefas atingir níveis elevados a ponto de prejudicar a efetividade das equipes, ou de favorecer o surgimento do conflito de relacionamento.

Durante a investigação do modelo proposto e da literatura que envolve o tema conflito, tornou-se evidente a pertinência em considerar em estudos futuros, variáveis relacionadas ao contexto organizacional vindo a intermediar a relação entre interdependência, conflito e efetividade. Sugere-se que seja analisado o papel mediador de variáveis como tipo de atividade desempenhada pela equipe. Por exemplo, seria pertinente verificar se na medida em que as tarefas a serem executadas ficam mais complexas ou menos rotineiras, os membros passam a sentir uma maior necessidade de compartilhamento de procedimentos de trabalho e de resultados atingidos, desenvolvendo assim, cognições positivas a respeito das situações de interdependência.

A partir das informações apontadas anteriormente, surge à reflexão que em determinadas situações de trabalho, a interdependência pode tornar-se mais desejável para os membros da equipe. Assim, o conflito não estaria atrelado somente a percepções negativas das situações de interdependência, mas a outros aspectos contextuais que de certa forma impactaria na direção dessa relação. Logo, é pertinente a adoção de estudos multiníveis quiçá usando múltiplos métodos para uma melhor compreensão dos aspectos ligados ao contexto das equipes, os quais podem influenciar na predição ou no impacto do conflito para a efetividade destas células de desempenho.

É notório através deste estudo que o conflito precisa ser mais bem estudado em contexto nacional, surgindo os questionamentos se na população brasileira, o conflito de tarefas seria percebido como algo benéfico para a equipe, como sugerem estudos internacionais sobre o tema e se suas diferentes predições para a efetividade das equipes seriam apreendidas em outras amostras. Além disso, surge o questionamento se em outros estudos o conflito de tarefas seria percebido como um tipo de conflito discriminado do conflito de relacionamento (Guimarães & Martins, 2008). Portanto, a realização de um maior número de pesquisas dessa natureza, seria essencial para consolidar ou confrontar as evidências encontradas neste estudo, preenchendo assim, as lacunas sobre o fascinante e obscuro mundo do conflito intragrupal.

XIII. REFERÊNCIAS

- Albuquerque, F. J. B., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed Ed.
- 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, 123-148
- Bastos, A.V. B (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização. a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasil.
- Bastos, A. V. B. Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. (1998) In: Tamayo, A. Borges - Andrade; J. E.; Codo. W (Orgs.). *Trabalho, organização e cultura*. Coletâneas da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Baumeister, R. F. and Leary, M. R. (1995) The need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, *Psychological Bulletin*, 117: 497-529.
- Bishop, J. W.; Scott, K. D. An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. (2000). *Journal of Applied Psychology*, 85, (3), 439-450.
- Borba, A. C. P (2007). *Potência em equipes: desenvolvimento de uma medida* Dissertação de mestrado não publicada. PSTO/UnB, Brasília, DF.
- Brodbeck, F. C. (1996). Criteria for study of work group functioning. In: M. A. West (Ed). *Handbook of work group psychology*. (pp. 285-315). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cosier, R. A., Dalton, D. R., & Taylor, L. A. (1991). Positive effects of cognitive conflict and employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 07-11.
- Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 153-163.

- De Dreu, C. K.W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *American Psychological Association*, 92 (3), 628-638.
- De Dreu, C., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741–749.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In: M.A. West, D. Tjosvold, & K.G.Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and cooperative working* pp. (8-43).
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento grupal: em direção a uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Ellemers, N.; De Gilder, D.; Van Del Heuvel, H. (1998). Career-Oriented Versus Team Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83, (5), 717-730.
- Emans, B., Van der Veght, G & Van de Vliert. (2001). The interplay of task an outcome interdependence in generalization work team members affective responses-some new findings. *Interplay of Task an outcome*. 111-124
- Gamero, N. Gonzalez-Roma, V. Peiro, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, (1) 47-69.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group Psychology*. (pp.77-94). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context. A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quartely*, 29, 499-517.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-382.

- Guimarães, V. F. & Martins, M. C. F. (2008). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comportamento organizacional e com a equipe. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8 (2), 54-78.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., e Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team efficacy, potency and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guttman, L. (1954). Some necessary conditions for common factor analysis. *Psychometrika*, 19, 149-162.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 269-313). Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work group. Em M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group* (pp. 3-21). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R e Shea, G. P. (1987). Group effectiveness: Sloan Management Review (1986-1988); 28.3, *ABI INFORMAL* Global. pg. 25.
- Hackman, J. (1987) The design of work teams. Em J. Lorsch (Ed), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-170). New York: Prentice-Hall.
- Hair, J. F. Anderson, R. E. Tatham, R.L. & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman
- Hare , A.P. (1981) 'Group Size' *American Behavioral Scientist*, 24: 695-708.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. (1959). *The motivation to work..* New York: Wiley.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of valued based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-558.
- Jehn, K.A., Chatman, J.A. (2000), "The influence of proportional and perceptual conflict on team performance", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11 pp.56-73.
- Jehn, K. & 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.
- Jehn, K.A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarter*, 44(4), 741-763.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, pp. 141-151
- Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. Em: L. Pasquali. (Org.). *Análise Fatorial para Pesquisadores*. 1 ed. Brasília: LabPAM, 1, 163-184.
- Laros, J.A., & Puente-Palacios, K.E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima social. *Estudos de Psicologia* (Natal), 9, (1), 113-119.
- Lewin, K. (1965): *Teoria de Campo em Ciência Social*. Trad. de Carolina Martuscelli Bori. São Paulo: Pioneira.
- Licht, M. H. (1995). Multiple regression and correlation. In L. Grimm & P. Yarnold (Orgs), Reading and understanding multivariate statistics (pp. 19-64). *American Psychological Association*. Washington, DC
- Lim, B.; & Ployart, R.E. (2004). Transformational leadership: relations to the five – factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of applied psychology*, 89, 610-621.

- Machado, M. (1998) *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporal based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-375.
- Martins, M. C. F., Guimarães, V. F., & Oliveira, M. C. (2005). Adaptação e validação fatorial da escala de conflitos intragrupais. Trabalho apresentado no II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Brasília, DF.
- Mathieu, J. E., Maynard, M.T., Rapp, T. L. & Gilson, L. L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Maximiano, A. C. A (2006). *Introdução à Administração*, São Paulo: Atlas.
- Medina, F., Munduate, L., Dorado M., Martínez, I. & Guerra J. (2005). Types of conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 219-230.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: a guide for students and researches* (1° ed). London: SAGE publications.
- Pasquali, L. (1999) (Org.). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LABPAM/IBAPP.
- Pasquali, L. (1997). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora da UnB.
- Pearce, C. F., & Herbik, P. A. (2004). Citizenship's behavior at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144, 3, 293-310.
- Pearson, A. W, Ensley M. D., & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement Jenh's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-127.
- Pelled, L.H. Eisenhardt, K.M, Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Admin. Sci. Q.* 44:1-28

- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1984). Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions of future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). *Depender ou não depender, eis a questão: um estudo multinível do efeito de padrões de interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Puente-Palacios, K. E. (2008). Equipes de Trabalho. In: Siqueira, M. M. M (cols). *Medidas do Comportamento Organizacional*. (pp. 145-160). São-Paulo: Artmed Ed.
- Puente-Palacios, K. E., Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, p. 57-78.
- Puente-Palacios, K. E. ; Martins, M. do C. (2008) O papel do conflito e das crenças na satisfação de membros de equipes. Trabalho apresentado no *III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Florianópolis, SC.
- Puente-Palacios, K., Silva, A., Carneiro, B., Tolentino, C. et. al. (2005). Validação de uma escala de comprometimento afetivo com a equipe. *30º Congresso Interamericano de Psicologia*. Buenos-Aires, Argentina.
- Puente-Palacios, K. E., & Vieira, R. (2009). Comprometimento com a equipe: um questionário de avaliação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho* (Submetido).
- Ragan, J.W. (1986). Group approaches for improving strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, (28), 51-71.
- Rahim, M. A., & Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among u.s. accountants. *The Journal of Social Psychology*. 133 (5), 611-626.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5 (1), 28-33.
- 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, ltd.

- Resende, P.C (2008). *Bem estar no trabalho: influencia das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito*. Dissertação de Mestrado não publicada. Uberlândia, MG.
- Robbins, S.P. (1998). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (7ª ed.). São Paulo: Prentice-Hall.
- Saavedra, R. Earley, P. Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 1, (61-72).
- Schmidt, S. M., & T. A. Kochan. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly* 17, 359-370.
- Shea, G. P. e Guzzo, R. A. (1987a) Groups as human resources. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 323 – 356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 102-111.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. In: Siqueira, M.M.M, (cols). *Medidas do Comportamento Organizacional Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M.; Gomide JR., S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: J. E. Borges-Andrade; J. C. Zanelli; A. V. B. Bastos, (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Sundstron, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins College Publish.

- Tabachnick, B.; Fidell, L. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5th edition. Boston: Pearson.
- Tamayo, A.; Souza, M. G. S.; Vilar, L. S.; Ramos, J. L.; Albernaz, J. V.; Ferreira, N. P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. (2001). *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, 17, (1), 27-35.
- Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A. & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217-241
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: its value for productivity and individuality. In C. D. Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage Publications.
- Turner, M. E. & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Van Der Vegt, G.; Emans, B.; Van De Vliert, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group and Organizational Management*. 124-143.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van der Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in project teams. *The Journal of Social Psychology*, 139 (2), 200-214.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54, 51-59.
- Van Der Vegt, G., & Van de Vliert, E. (2002). Intragroup Interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (1) 50-67.
- Vandenberghe, V, C.; Bentein, K.; Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization supervisor, and work group: Antecedentes and outcomes. *Journal of vocation Behavior*, 64 (1) 47-71

ANEXO 1



Escala de Conflito Intragrupos (ECIG) - Aplicada Estudo 1

I- Por favor, pense em que medida o enunciado reflete o que acontece na sua atual equipe de trabalho.

1	2	3	4	5
<i>Nenhum (a)</i>	<i>Pouco (a)</i>	<i>Moderado (a)</i>	<i>Muito (a)</i>	<i>Muitíssimo (a)</i>

Quanto (a)...	Número
1)... conflito emocional há entre os membros do seu grupo de trabalho?	
2)... desacordo sobre as decisões de trabalho o grupo têm que enfrentar?	
3)... atrito pessoal existe entre os membros da equipe?	
4)... diferença de opinião sobre o planejamento das tarefas existe no grupo?	
5)... tensão emocional há no relacionamento interpessoal entre os membros?	
6)... divergência sobre a realização do trabalho ocorre no grupo?	
7)... desacordo pessoal é evidente entre os membros da equipe?	
8)... raiva existe entre os membros do grupo?	
9)... diferença de opinião sobre a realização das tarefas existe na sua equipe?	
10)... conflito ocorre entre os membros durante a delegação das tarefas?	
11)... tempo o grupo gasta resolvendo conflitos interpessoais entre os membros?	
12)... discordância sobre a maneira de executar as tarefas existe na equipe?	
13)... desafeto há entre os membros da sua equipe de trabalho?	

Informações Complementares:

1 - Sexo: F () M ()

2 - Idade: ____anos ____ meses

3 - Escolaridade: Superior Incompleto () Superior Completo () Pós -Graduação ()

4 - Você faz parte atualmente de uma equipe de trabalho? Sim () Não ()

Muito obrigada por sua colaboração!

Narla Akel Silva - Psicóloga e mestranda (PSTO/UnB) e mail: narlakel@gmail.com

ANEXO 2

Escala de Conflitos Intragrupos (ECIG) Validada – Estudo 2

I - Por favor, pense em que medida o enunciado reflete o que ocorre na sua atual equipe de trabalho

1	2	3	4	5
Nenhum (a)	Pouco (a)	Moderado (a)	Muito (a)	Muitíssimo (a)

Quanto (a)...	
1) ... desacordo sobre as decisões de trabalho o grupo têm que enfrentar?	
2)... atrito pessoal existe entre os membros da equipe?	
3)... diferença de opinião sobre o planejamento das tarefas existe no grupo?	
4)... tensão emocional há no relacionamento interpessoal entre os membros?	
5)... desacordo pessoal é evidente entre os membros da equipe?	
6)... raiva existe entre os membros do grupo?	
7)... diferença de opinião sobre a realização das tarefas existe na sua equipe?	
8)... conflito ocorre entre os membros durante a delegação das tarefas?	
9)... tempo o grupo gasta resolvendo conflitos interpessoais entre os membros?	
10)... discordância sobre a maneira de executar as tarefas existe na equipe?	
11)... desafeto há entre os membros da sua equipe de trabalho?	

Informações Complementares:

1- Sexo: F () M ()

2- Idade: ____anos ____ meses

3 - Escolaridade: Segundo Grau Incompleto () Segundo Grau Completo () Superior Incompleto () Superior Completo () Pós - Graduação ()

4 - Há quanto tempo você trabalha nesta organização? ____anos ____meses

5 - Há quanto tempo você faz parte desta equipe de trabalho? ____ anos ____meses

6 - Qual o setor que você trabalha no Comando de Operações Táticas? (Operações ou Plantão)

7 - Quantos membros compõem (no total) esta equipe de trabalho? ____ pessoas.

8 - Qual o tipo de atividade desempenhada pela equipe? (atividade operacional, atividade investigativa, atividade administrativa etc.) _____

9 – Você considera que o número de pessoas que compõem esta equipe de trabalho, é suficiente para realizar as tarefas incumbidas? Sim () Não ()

Muito obrigada por sua colaboração!

Narla Akel Silva - Psicóloga e mestrandia (PSTO/UnB)

ANEXO 3

Escalas de Interdependência de tarefas, resultados, conflitos intragrupos, satisfação e comprometimento - Estudo 2.



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Prezado respondente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre **equipes de trabalho**, desenvolvida por uma mestranda do curso de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília. Não é necessária sua identificação ao responder o questionário, sendo mantida a confidencialidade das informações obtidas, que serão utilizadas somente para fins de pesquisa.

Para responder, leia os enunciados e escolha nos questionários abaixo, a opção que melhor reflete a sua opinião.

I. Quanto às **tarefas desempenhadas na sua equipe de trabalho**, responda os itens a seguir.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1- Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.	
2- Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.	
3- Eu dependo da ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.	
4- Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.	
5- Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	

II. Agora, para responder as questões abaixo, você deve **escolher um dos números de 1 a 7** e fazer um “**X**” naquele que melhor reflete o que você pensa sobre a **natureza da interação** na sua equipe. Quanto mais perto de **1**, mais você concorda com a palavra à esquerda e quanto mais perto de **7** mais você concorda com a palavra à direita.

1 - Me beneficia .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. prejudica quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.
2 - Os objetivos que os meus colegas e eu desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. incompatíveis .
3 - É vantajoso .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. desvantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.

4 - Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isto me beneficia .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. prejudica .
5 - Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. estão em conflito.
6 - O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. negativo para mim.

III. Por favor, pense em que medida o enunciado **reflete o que ocorre na sua atual equipe de trabalho.**

1	2	3	4	5
Nenhum (a)	Pouco (a)	Moderado (a)	Muito (a)	Muitíssimo (a)

Quanto (a)...

1) ... desacordo sobre as decisões de trabalho o grupo têm que enfrentar?	
2)... atrito pessoal existe entre os membros da equipe?	
3)... diferença de opinião sobre o planejamento das tarefas existe no grupo?	
4)... tensão emocional há no relacionamento interpessoal entre os membros?	
5)... desacordo pessoal é evidente entre os membros da equipe?	
6)... raiva existe entre os membros do grupo?	
7)... diferença de opinião sobre a realização das tarefas existe na sua equipe?	
8)... conflito ocorre entre os membros durante a delegação das tarefas?	
9)... tempo o grupo gasta resolvendo conflitos interpessoais entre os membros?	
10)... discordância sobre a maneira de executar as tarefas existe na equipe?	
11)... desafeto há entre os membros da sua equipe de trabalho?	

IV. Agora, pensando na **equipe de trabalho à que você pertence**, mas focando no que você **sente**, responda os itens abaixo.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1- Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança que manteremos boas relações no futuro.	
2- Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe.	
3- Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe.	
4- Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho.	
5- Confio completamente nos membros da minha equipe.	

V. Finalmente queremos saber em que medida as sentenças abaixo **refletem o que você faz ou sente** em relação à sua **equipe**.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1- Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho como uma grande unidade para a qual é ótimo trabalhar.	
2- Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a que pertença.	
3- Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho.	
4- A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades.	
5- Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço.	
6- Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a que pertença.	
7- A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.	
8- Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro de minha parte.	
9- Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho.	

Informações Complementares:

1- Sexo: F () M ()

2- Idade: ____anos ____ meses

3 - Escolaridade: Segundo Grau Incompleto () Segundo Grau Completo () Superior Incompleto ()
Superior Completo () Pós - Graduação ()

4 - Há quanto tempo você trabalha nesta organização? ____anos ____meses

5 - Há quanto tempo você faz parte desta equipe de trabalho? ____ anos ____meses

6 - Qual o setor que você trabalha no Comando de Operações Táticas? (Operações ou Plantão)

7 - Quantos membros compõem (no total) esta equipe de trabalho? ____ pessoas.

8 - Qual o tipo de atividade desempenhada pela equipe? (atividade operacional, atividade investigativa, atividade administrativa etc.) _____

9 – Você considera que o número de pessoas que compõem esta equipe de trabalho, é suficiente para realizar as tarefas incumbidas? Sim () Não ()

Muito obrigada por sua colaboração!

Narla Akel Silva - Psicóloga e mestranda (PSTO/UnB)

E-mail: narlaket@gmail.com