



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Trabalho por Turnos:
Consequências ao Nível do Conflito e
Desempenho - O Caso de uma Unidade Hospitalar**

Gabriel Paulo Esteves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre na especialidade
Psicologia do Trabalho e das Organizações
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor Samuel Monteiro

Covilhã, Junho de 2011

Resumo

Nas últimas décadas, o trabalho por turnos surgiu como um dos métodos de organização do tempo de trabalho mais presentes e que mais influência tem na vida de muitos trabalhadores. As organizações especializadas na prestação de cuidados de saúde são um forte exemplo de contextos, que de forma a poder assegurar a prestação de cuidados com qualidade ao longo do ciclo diário de 24 horas, necessitam de uma grande quantidade de colaboradores a trabalhar segundo esta modalidade horária. Esta tem vindo a ser associada a diversos efeitos indesejáveis tanto para os trabalhadores (tanto a nível fisiológico, como psicológico e social) como também para as organizações (ao nível do desempenho e do aumento de erros e acidentes). O conflito no seio dos grupos nas organizações é uma realidade inevitável devido à necessidade dos trabalhadores terem que cooperar entre si e de trocar informações e recursos de forma a atingirem os seus objectivos. As suas consequências para a organização não estão, no entanto, ainda bem definidas existindo uma divergência entre o que a teoria refere e o que os estudos empíricos demonstraram em relação às vantagens/desvantagens da emergência de conflitos focados na tarefa. No entanto, não existe muita informação sobre a emergência e consequências do conflito e a organização do tempo de trabalho por turnos. O objectivo geral desta dissertação passa pela compreensão da organização do tempo de trabalho por turnos e da forma como esta se relaciona com o conflito. Pretende-se verificar também em que medida o desempenho é influenciado, ou não, pelo trabalho por turnos. Tendo em consideração os objectivos, foi desenvolvido um estudo numa Unidade Hospitalar, que consiste num contexto único com características próprias. Foram utilizadas duas escalas de avaliação: Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal e Escala de Avaliação do Desempenho Grupal e construído um questionário sócio demográfico. Foi recolhido um total de 257 respostas válidas de trabalhadores que tanto trabalhavam segundo um horário fixo diurno (n=93), como trabalhavam por turnos (n=164).

Os resultados obtidos não apontaram para a existência de diferenças estatisticamente significativas entre o trabalho por turnos e os níveis de conflito percebido, nem entre o trabalho por turnos e os níveis de desempenho atribuído pelos líderes dos grupos. No entanto os dados obtidos permitiram efectuar uma caracterização global da instituição no que diz respeito à forma com o conflito é percebido. Nesta linha, verificou-se que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre género nem entre a antiguidade no grupo e a forma com o conflito nos grupos de trabalho era percebido. Verificou-se no entanto a presença de diferenças estatisticamente significativas em algumas componentes do conflito em relação ao tipo de vínculo e à experiência profissional. Este tipo de diferenças foi também verificado entre alguns dos grupos de trabalho analisados. As escalas utilizadas revelaram uma boa consistência interna mas análises mais completas serão necessárias no futuro de forma que estas possam ser validadas para este contexto.

Abstract

In the last few decades, the shift work emerged as one of the most common time work organizational method and which more influence it has in the life of many workers. The organizations specialized in health care are a strong example of contexts, that in a way to guarantee a quality health care during a 24 hours period, need a large amount of employees working by this hourly modality. This modality has been being associated to several undesirable effects both to the employees (in physiological, psychological and social levels) and the organizations (in the performance level and the increase of errors and accidents). The conflict within the group in the organizations is an inevitable reality due to the workers' need of cooperation between them and the information and resources exchanges so they achieve their goals. Its consequences to the organization are not, however, well defined, subsisting a divergence between what the theory suggests and what the empirical studies demonstrates regarding to the advantages/disadvantages of the conflict emergence focus on the task. Nevertheless, there are not many information about the conflict emergence and its consequences and the shift work time organization. The main goal of this dissertation is the comprehension of the shift work time organization and the way in which it is related with the conflict. It is also intended to verify in which way the performance is affected, or not, by the shift work. Taking into account these goals, it was developed a study in an Hospital Unity, which consists a unique context with characteristics of its own. It was used two evaluation scales: "Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal" and "Escala de Avaliação do Desempenho Grupal" and it was built a sociodemographic questionnaire. It was collected a total of 257 valid answers of workers that work in a fixed schedule day (n=93) and in shifts schedules (n=164).

The results obtained did not indicate the existence of statistically significant differences between the shift work and the perception levels of conflict, neither between the shift work and the performance levels assigned by the group leaders. However the results allowed making a global characterization of the institution regarding the way which conflict is perceived. It was also found that did not exist statistically significant differences between gender or the seniority within the group and the way in which conflict in the work group was perceived. It was possible to notice, however, the presence of statistically significant differences in some conflict components regarding the type of bond and the professional experience. This type of differences was also noticed between some of the work groups analyzed. The scales that were used revealed a good internal consistency but more complete analysis will be necessary in the future to allow that these scales can be validated for this context.

Agradecimentos

O percurso percorrido para que a concretização desta dissertação fosse possível não poderia ter sido realizado sem a presença de todos, que de uma forma mais ou menos directa, contribuíram com as suas ideias, as suas soluções, ou simplesmente pelo seu apoio incondicional. Estas breves palavras são uma forma de agradecer e reconhecer todos aqueles que de algum modo contribuíram e ajudaram nesta longa, mas desafiante caminhada.

Ao Professor Doutor Samuel Monteiro, por toda a disponibilidade e apoio demonstrado, pelos ensinamentos e incentivos transmitidos que me deram mais força para continuar. Pelas correcções e sugestões efectuadas e ajuda na resolução dos problemas e obstáculos que foram surgindo ao longo desta caminhada. Pelos conhecimentos transmitidos ao longo destes anos, ajudando-me a ser melhor como profissional e como pessoa. Um profundo e sincero Obrigado.

A todos os que participaram no estudo, principalmente aos responsáveis pelos respectivos Serviços, pela disponibilidade e abertura demonstrada, tendo tornado possível a concretização desta investigação. Um grande obrigado à Dr.^a. Diana pelo acompanhamento efectuado ao longo de muitos dos Serviços, que tornou o primeiro processo de entrega dos instrumentos muito mais célere devido ao seu conhecimento profundo do contexto.

A toda a minha família, por terem acreditado em mim e apoiado em todo o meu percurso académico. Um grande Obrigado em especial aos meus pais, pela paciência demonstrada, pelo apoio, carinho e cumplicidade e por me terem ajudado a ser quem sou hoje pelos valores e ensinamentos que me transmitiram ao longo de todos estes anos.

À Joana, pelo seu amor, carinho e apoio constante e incondicional, pela sua presença que me deu forças para continuar e nunca desistir. Por ter sido verdadeiramente uma companheira em todo este processo e por toda a ajuda proporcionada. Um grande e sentido Obrigado.

A todos os amigos, tanto presentes como à distância, pelas trocas de ideias, momentos de descontração proporcionados e apoio constante nos momentos de maior necessidade. Todo este percurso teria sido mais solitário e penoso sem a sua presença.

Um muito obrigado a todos.

Índice:

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico	3
1.1. Trabalho por turnos.....	3
1.1.1. Efeitos do trabalho por turnos	4
1.1.2. O trabalho por turnos e o desempenho	6
1.1.3. Intervenção no Planeamento do Trabalho por Turnos	9
1.2. Desempenho	10
1.2.1. Desempenho e/ou eficácia?	11
1.3. Conflito	15
1.3.1. Perspectivas da relação entre o conflito e a eficácia grupal	17
1.3.2. Modelos Contingenciais do Conflito.....	22
1.4. Estudos empíricos presentes na literatura	28
Capítulo 2 - Estudo Empírico.....	31
2.1. Objectivos e caracterização do estudo.....	31
2.1.1. Contexto de investigação.....	33
2.2. Metodologia	34
2.2.1. Procedimentos.....	34
2.2.2. Amostra	36
2.2.3. Instrumentos de avaliação.....	39
2.2.3.1. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal	40
2.2.3.2. Escala de Avaliação do Desempenho Grupal	40
2.2.3.3. Questionário Sócio-demográfico	41
2.2.4. Validade de constructo e Fiabilidade dos instrumentos	41
2.4. Resultados	46
2.4.1. Resultados da caracterização da instituição e o conflito	48
2.4.2. Resultados relativos ao trabalho por turnos e o conflito	51
2.4.3. Resultados relativos ao trabalho por turnos e o desempenho	52
2.5. Discussão dos resultados	52
Conclusão	57
Bibliografia:.....	59

Lista de Figuras

Figura 1 - Consequências do trabalho por turnos.....	6
Figura 2 - Modelo compreensivo do desempenho dos trabalhadores por turnos.....	8
Figura 3 - Articulação da gestão do desempenho.....	12
Figura 4 - Relação entre a intensidade do conflito e o desempenho.....	18
Figura 5 - Representação do Modelo Contingencial do conflito de tarefa.....	23
Figura 6 - Modelo COM.....	24
Figura 7 - O caminho para o Conflito Construtivo e Grupos Eficazes.....	26
Figura 8 - Frequência observada das pontuações obtidas na sub-escala EACI - F.....	48
Figura 9 - Frequência observada das pontuações obtidas na sub-escala EACI - T.....	49

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Pontos de influência que criam condições para a melhoria da eficácia.....	14
Tabela 2 - Influência do tipo de conflito e de estratégia de gestão no desempenho do grupo quando as tarefas do grupo apresentam níveis elevados ou baixos de incerteza.....	24
Tabela 3 - Caracterização dos dados sócio-demográficos da amostra.....	37
Tabela 4 - Caracterização dos dados relativos à integração organizacional da amostra.....	38
Tabela 5 - <i>Eigenvalues</i> empíricos e aleatórios dos primeiros 9 componentes para a EACI-F.	42
Tabela 6 - <i>Eigenvalues</i> empíricos e aleatórios dos primeiros 9 componentes para a EACI-T.	42
Tabela 7 - Componentes após rotação para a EACI-F.....	43
Tabela 8 - Componentes após rotação para a EACI-T.....	43
Tabela 9 - Itens constituintes de cada componente no estudo original e estudo presente...	44
Tabela 10 - Valores do <i>alpha</i> de Cronbach para a EACI-F e EACI-T.....	45
Tabela 11 - Teste de Kolmogorov-Smirnov para a pontuação total das sub-escalas e respectivos componentes da EACI.....	47
Tabela 12 - Medidas descritivas dos grupos onde foram verificadas diferenças estatisticamente significativas.....	49
Tabela 13 - Medidas descritivas dos grupos de trabalhadores com contrato em funções públicas (FP) e contrato individual de trabalho (CIT) para os componentes onde foram verificadas diferenças estatisticamente significativas.....	50
Tabela 14 - Medidas descritivas dos grupos de trabalhadores com pouca experiência (PE) e com muita experiência (ME) profissional para os componentes onde foram verificadas diferenças estatisticamente significativas.....	51

Lista de Anexos

Anexo 1 - Carta endereçada ao Conselho de Administração da instituição de forma a requerer a autorização para a realização do estudo

Anexo 2 - Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI)

Anexo 3 - Escala de Avaliação do Desempenho Grupal (EADG)

Anexo 4 - Questionário sócio-demográfico

Anexo 5 - Output dos gráficos de probabilidade normal obtidos para as sub-escalas e respectivos componentes da Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal

Introdução

Na grande maioria dos países europeus, o número total de horas de trabalho por semana ao longo das últimas décadas tem vindo a sofrer uma redução gradual, consequência de influências políticas, tecnológicas, económicas e sociais (Boisard, Cartron, Gollac & Valeyre, 2003). Esta mudança levou a que cada vez mais as organizações tenham vindo a adoptar diferentes formas de organização do tempo do trabalho de forma a poderem adaptar-se a esta realidade, dentro das quais a mais comum consiste no trabalho por turnos. O trabalho por turnos constitui uma prática frequente e necessária ao nível das organizações, nomeadamente ao nível das instituições hospitalares que, de forma a assegurar a prestação de cuidados com qualidade a qualquer hora do dia, necessita de ter profissionais a assegurar o funcionamento dos seus vários serviços durante 24 horas, todos os dias da semana. Estas instituições fazem parte de uma indústria complexa que neste momento se encontra a enfrentar grandes pressões (para controlar os custos, melhorar a qualidade, melhorar a distribuição de recursos, melhorar a eficiência e sem deixar de parte a preocupação pelos factores humanos) por parte de *stakeholders* e governo (Minnis & Elmuti, 2008). Este facto, aliado ao número significativo de trabalhadores que trabalham segundo modelos de organização do tempo do trabalho atípicos, de onde se destaca o trabalho por turnos por ser o mais utilizado nas instituições de prestação de cuidados de saúde, aponta para a necessidade de estudo e compreensão deste tipo de organização do tempo do trabalho particular nestes contextos. Ao longo do tempo têm vindo a ser efectuados diversos estudos cujos objectivos apontavam para o conhecimento das consequências do trabalho por turnos nos trabalhadores e organizações (e.g., Åkerstedt, Fredlund, Gilberg & Jansson, 2002; Costa, 2003; Monk, Folkard, & Wedderburn, 1996) incluindo estudos efectuados em instituições hospitalares devido ao grande número de colaboradores que trabalham segundo este modelo (e.g., Dorrian, Tolley, Lamond, Heuvel, Pincombe, Rogers & Dreu, 2008; Fitzpatrick, While & Roberts, 1999).

Não tem vindo a ser dado muito enfoque às consequências que o trabalho por turnos poderá ter nos grupos de trabalho, forma de organização do trabalho que tem vindo cada vez mais a ser utilizado nas organizações e vista como fonte de desempenhos mais elevados, de melhor qualidade e competitividade, mas cujas interacções e interdependências que a caracterizam colocam novos desafios às organizações (Dimas, 2007). Devido a estas interacções sociais que são características do trabalho por grupos, a emergência de conflitos entre os seus elementos torna-se inevitável, uma vez que este fenómeno se encontra inerente às relações sociais e é um resultado natural das interacções entre várias entidades sociais (Rahim, 2010). O conflito tem vindo a ser olhado como causador tanto de consequências positivas como negativas para os sujeitos, grupos e organizações. Na literatura, a opinião mais dominante indica que existe vantagens na existência de conflitos que surjam apenas ao nível

da realização das tarefas, no entanto os estudos empíricos mais recentes apontam para resultados contraditórios (De Dreu & Weingart, 2003).

Dentro da Psicologia Organizacional, o desempenho é um tema bastante abordado, tanto de forma directa como indirecta, uma vez que um dos objectivos mais frequentes dos estudos efectuados nesta área passa pela obtenção de resultados que tenham um impacto positivo no desempenho nos diversos níveis de análise considerados (Viswesvaran, 2005).

Desta forma, com a presente dissertação pretende-se aprofundar mais o conhecimento da organização do tempo de trabalho por turnos e de que forma se relaciona com o conflito e o desempenho num contexto específico e com características próprias.

No primeiro capítulo do presente documento é efectuado um enquadramento teórico onde cada um dos temas abordados será de uma forma geral apresentado face ao que presentemente se encontra na literatura no que diz respeito tanto à teoria como aos estudos empíricos realizados. Como tópico central da presente dissertação, será descrito primeiro em que consiste o trabalho por turnos, quais os seus efeitos potenciais para os trabalhadores e organizações e qual a sua relação com o desempenho. De seguida é abordado brevemente como o desempenho se pode definir, de que forma a sua avaliação pode ser gerida e que benefícios pode trazer para a organização, seguido por um esclarecimento na forma como este constructo se relaciona com a eficácia e pela caracterização do desempenho grupal. No final são ainda apresentados, brevemente, algumas formas de melhorar o trabalho por turnos, diminuindo a intensidade de alguns dos efeitos mais negativos. O conflito é abordado de seguida, sendo apresentadas as perspectivas dominantes que pretendem explicar os seus efeitos individuais, grupais e organizacionais, os modelos contingenciais (desenvolvidos em resposta à ambiguidade dos resultados obtidos empiricamente) e os outros factores contingenciais que têm vindo a ser estudados mais recentemente. Por último, este primeiro capítulo é encerrado com uma descrição geral de alguns estudos empíricos cujos resultados ajudam na compreensão do trabalho de investigação por nós realizado.

O segundo capítulo é constituído pela descrição do estudo empírico realizado. Aqui são apresentados os principais objectivos do estudo, é caracterizado o contexto onde este foi realizado e é descrito todo o processo metodológico seguido no planeamento, na recolha de dados e na sua respectiva análise. São apresentados os resultados obtidos na análise dos dados, seguidos pela sua discussão.

Por último são apresentadas as conclusões retiradas da análise e discussão dos resultados obtidos e do seu cruzamento com as informações resultantes do enquadramento teórico, descrevendo assim algumas contribuições possíveis resultantes deste trabalho.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1. Trabalho por turnos

O trabalho por turnos é uma das várias formas de organização do tempo de trabalho utilizadas, que diferem do horário de trabalho considerado como normal ou típico pela maioria das pessoas. Este foi apenas introduzido na grande maioria dos países a partir da década de 60 e é caracterizado por oito horas de trabalho diárias durante os dias de semana (começando aproximadamente entre as 7h e as 9h, e acabando entre as 16h e as 18h), tendo os dias de fim-de-semana como descanso (Thierry & Jansen, 1998). No entanto, devido a diversos factores, como por exemplo a diminuição progressiva do número de horas de trabalho semanal permitidas por lei, o avanço tecnológico, a globalização do mercado e as necessidades industriais, têm sido cada vez mais adoptados horários e ritmos de trabalho diferentes desse horário “normal” (Costa, 2003). Boisard, Cartron, Gollac e Valeyre (2003) efectuaram um estudo baseado nos resultados obtidos pelo “Terceiro Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho” realizado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho em 2000, onde verificaram que, de uma forma geral, a organização do tempo do trabalho que difere do horário típico correspondeu a uma quantidade muito significativa de trabalhadores, sendo que 22% estavam mesmo envolvidos em algum tipo de trabalho por turnos. Este número significativo de trabalhadores que trabalham segundo modelos de organização do tempo de trabalho atípicos, demonstra assim a necessidade existente de compreender de que forma estes modelos de trabalho têm influência nas pessoas e nas organizações de que fazem parte.

O trabalho por turnos é um sistema de trabalho no qual um grupo de colaboradores substitui um outro durante o período de trabalho, de forma que o número de horas total de trabalho exceda o número de horas de trabalho máximo permitido a qualquer um dos indivíduos (Åkerstedt, 1998). Segundo o artigo 221º do Código do Trabalho português¹, o trabalho por turnos consiste numa “qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas”.

O trabalho por turnos é então classificado como um ciclo que pode ser contínuo (quando o trabalho é efectuado durante a semana e também aos fins de semana), semi-contínuo (quando o trabalho não é efectuado durante os fins-de-semana) ou descontínuo (quando existem pausas durante os fins-de-semana mas também durante dias da semana) (Thierry & Jansen, 1998; Totterdell, 2005). Um dia de trabalho geralmente inclui três

¹ Diário da República, 1.ª série – N.º 30 – 12 de Fevereiro de 2009

períodos de trabalho. O primeiro tem um início aproximado às 6 horas e termina às 14 horas (turno da manhã), o segundo inicia aproximadamente às 14 horas e termina às 22h (turno da tarde) e o terceiro inicia aproximadamente às 22 horas e termina às 6 horas (turno da noite) (Åkerstedt, 1998). O trabalho por turnos pode ser classificado como sendo um sistema rotativo se os colaboradores de uma forma periódica mudam de um turno para outro diferente (e.g., turno da manhã para o turno da noite) ou um sistema permanente, no qual os colaboradores apenas trabalham num tipo de turno (Totterdell, 2005). No caso dos sistemas rotativos, estes podem ser classificados quanto à sua velocidade da rotação, ou seja, quantos turnos sucessivos de um tipo são feitos antes de haver rotação (existindo assim sistemas de rotação rápida ou de rotação lenta), quanto à direcção desta rotação (se os colaboradores mudam para um turno que começa mais tarde ou mais cedo), e a regularidade ou flexibilidade dos turnos (se o padrão dos turnos é fixo ou existe opção de escolha por parte dos colaboradores) (Åkerstedt, 1998; Totterdell, 2005).

1.1.1. Efeitos do trabalho por turnos

A organização do tempo de trabalho por turnos, devido às suas características próprias que diferem do horário considerado normal, tenderá a provocar consequências próprias nos trabalhadores e nas respectivas organizações. O estudo relacionado com o trabalho irregular e o trabalho por turnos tem sido feito de uma forma multidisciplinar², porém, do ponto de vista da psicologia os efeitos mais estudados deste tipo de organização do tempo de trabalho passam pelos impactos nos indivíduos (como a saúde dos trabalhadores, o seu bem-estar e satisfação com o trabalho) e nas organizações (os níveis de absentismo, de *turnover* e de produtividade) (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999; Costa, 1996; Thierry & Jansen, 1998).

O ser humano é um espécime diurno, sendo que o seu período de maior actividade e de vigília tendem a ocorrer naturalmente durante o dia e o período de sono e descanso durante a noite, estando este comportamento suportado pelas flutuações rítmicas das funções corporais no ciclo de 24 horas (Costa, 1996). O trabalho por turnos, principalmente nos turnos nocturnos, contrariam esta tendência natural do ser humano obrigando-o a adaptar-se a novas condições que não lhe são inatas. Este facto é ainda mais agravado quando o tipo de turno onde os sujeitos trabalham muda constantemente, alternando entre trabalho diurno e nocturno. O facto do corpo humano demorar muito tempo a adaptar-se ao trabalho nocturno e da luz natural ter um impacto muito grande na regulação do ciclo circadiano contribui ainda para a dificuldade do ser humano em adaptar-se a trabalhar durante a noite, pois por mais tempo que um sujeito esteja a trabalhar de noite, o organismo nunca se habitua realmente a esta condição e tende sempre para voltar ao ciclo diurno normal (Monk, Folkard, & Wedderburn, 1996; Natvik, Bjorvatn, Moen, Mageroy, Sivertsen & Pallesen, 2011). Na

² Incluindo áreas como a psicologia, a fisiologia, a economia e a sociologia.

maioria dos casos, no trabalho por turnos o corpo humano está continuamente exposto a stress devido às tentativas de ajustamento rápido à variância das horas de trabalho, sentindo-se ao mesmo tempo frustrado pelas consecutivas rotações de turno (Costa, 2003). O sistema biológico dos trabalhadores é assim afectado profundamente por esta forma de organização do tempo do trabalho, perturbando o ritmo circadiano normal de muitas das suas funções psicofisiológicas, começando pelo ciclo de sono/vigília (Costa, 1996; Totterdell, 2005). Uma das consequências mais graves e frequentes deste tipo de trabalho passa pela interferência que provoca nos padrões normais de sono dos trabalhadores, causando fadiga e sonolência durante o período de trabalho, influenciando tanto a sua saúde como a sua capacidade de trabalho (Åkerstedt, Fredlund, Gilberg & Jansson, 2002). A falta de um sono eficaz e reparador é também uma consequência associada ao distúrbio dos padrões de sono uma vez que geralmente os trabalhadores que tentam dormir durante o dia não o conseguem fazer de forma eficiente devido a causas naturais, biológicas ou até sociais (intrusão de família ou restante comunidade) (Monk, Folkard, & Wedderburn, 1996).

Do ponto de vista da saúde dos trabalhadores, o trabalho por turnos pode originar queixas subjectivas de fadiga e de grande carga de trabalho, como visto anteriormente, mas pode levar também ao surgimento de problemas nervosos diversos (como dores de cabeça, depressão e tremor nas mãos), pode causar problemas em relação ao apetite e ao aparelho gastrointestinal e contribuir para o desenvolvimento de doenças cardiovasculares (Costa, 2003; Knutsson, 2003; Thierry & Jansen, 1998). Também têm sido observados efeitos prejudiciais no funcionamento do aparelho reprodutor feminino (Su, Lu, Kao & Guo, 2008). Todas estas consequências apresentadas não ocorrem, porém, de igual modo em todos os sujeitos, existindo determinados factores inerentes aos mesmos (e.g., idade, personalidade) que contribuem para que não se sintam na mesma intensidade os efeitos causados pelo trabalho por turnos. Nesta linha foram efectuados diversos estudos (e.g., Costa, Lievore, Casaletti, Gaffuri & Folkard, 1989; Tamagawa, Lobb & Booth, 2007) de forma a identificar quais são estes factores e de que forma influenciam a adaptabilidade ao trabalho por turnos resultando na diminuição dos seus efeitos adversos para os sujeitos e organizações (para uma revisão destes factores cf. Saksvik, Bjorvatn, Hetland, Sandal & Pallesen, 2010).

Para além destas consequências psicofisiológicas nos trabalhadores, o trabalho por turnos pode provocar também alguns problemas do ponto de vista social. A própria sociedade, à semelhança do ser humano, é baseada numa cultura diurna que está regulada socialmente para o ciclo de sono nocturno e actividade laboral diurna da maioria das pessoas (Monk, Folkard, & Wedderburn, 1996). A sua organização temporal estrutura-se assim em grande medida à volta dos horários de trabalho ditos normais. Factor este que se torna visível por exemplo na forma como a programação dos meios de comunicação social é efectuada ou nos horários das actividades sociais, culturais e recreativas, revelando a existência de uma grande interdependência entre os horários destinados ao trabalho e às actividades orientadas para o lazer (Silva, 2007). Esta forma de trabalho obriga os trabalhadores a encarar dificuldades na manutenção dos laços e relações tanto com a família como com a restante sociedade, tendo

impactos potenciais nas relações matrimoniais, no cuidado dos filhos e nos contactos sociais (Costa, 1996). As consequências sociais sentidas pelos trabalhadores que trabalham por turnos são muitas vezes mais referidas, pelos mesmos, do que as consequências biológicas e são uma das causas principais para a inadaptação a esta forma de trabalho e para o desenvolvimento de perturbações psicossomáticas (Costa, 2003). Na Figura 1 encontra-se representado um modelo proposto por Knutsson (2003) que sistematiza de uma forma geral as principais consequências do trabalho por turnos aqui referidas, e a forma como estas se encontram inter-relacionadas afectando os sujeitos que trabalham segundo esta forma de organização do tempo do trabalho.

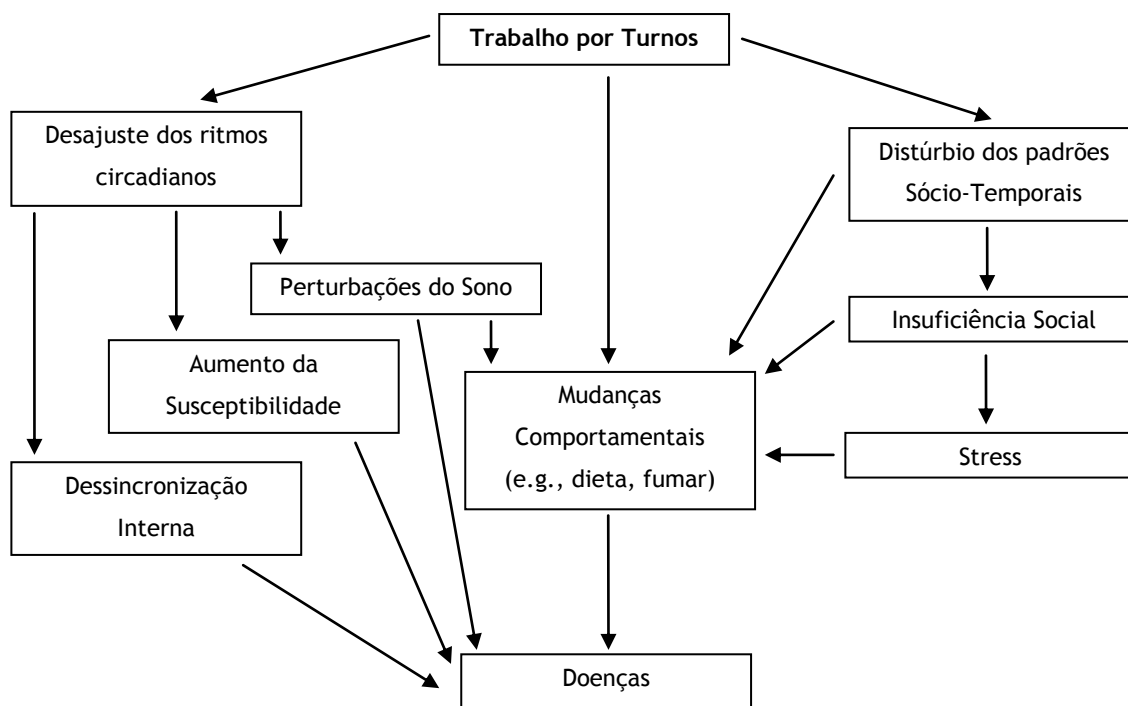


Figura 1. Consequências do trabalho por turnos [Adaptado de: Knutsson, 2003, p.106]

1.1.2. O trabalho por turnos e o desempenho

Todos os factores e consequências anteriormente caracterizadas dizem respeito aos próprios sujeitos, no entanto, estes tendem a influenciar negativamente os níveis de desempenho e de segurança dos trabalhadores devido aos efeitos que este tipo de organização do tempo de trabalho provoca nos mesmos (Folkard & Tucker, 2003). Deste modo, os trabalhadores que trabalham por turnos (que como visto anteriormente tendem a sofrer de distúrbios do sono com frequência, derivados das alterações no ritmo circadiano normal), podem sentir grandes níveis de sonolência durante o período de trabalho, estando mais susceptíveis a causar ou sofrer acidentes (Ohayon, Lemoine, Arnaud-Briant & Dreyfus, 2002), além de que o seu desempenho e eficiência tende a ser inferior durante o período

nocturno (considerando um ciclo de 24 horas), observando-se um aumento da ocorrência de erros e de episódios de adormecimento no trabalho que podem colocar em causa a sua produtividade (Costa, 1996; Monk, Folkard, & Wedderburn, 1996). Camerino, Conway, Satori, Campanini, Estry-Béhar, Heijden e Costa (2008) também verificaram este decréscimo de desempenho durante o período nocturno ao estudar os efeitos do trabalho de turnos (principalmente em turnos nocturnos), em relação à capacidade para o trabalho dos trabalhadores, que demonstrou ser inferior durante o período nocturno em relação ao período diurno. Os sujeitos que trabalham nos turnos nocturnos, geralmente, apresentam também um humor mais irritável, podendo ter comportamentos disruptivos no local de trabalho pondo em causa a qualidade do trabalho (Monk, Folkard, & Wedderburn, 1996). Ansiau, Wild, Niezborala, Rouch e Marquié (2008), por sua vez, focaram-se nos níveis de desempenho cognitivo deste tipo de trabalhadores. Segundo estes autores, o desempenho cognitivo é responsável pela eficácia de processos cognitivos como a memória de trabalho, a velocidade de processamento e a atenção, que representam um papel importante num grande número de situações laborais, levando a que a existência de níveis mais baixos possa ter consequências materiais e humanas severas em algumas circunstâncias, especialmente, em situações críticas em que este tipo de desempenho é fundamental. Neste estudo observaram então que os trabalhadores que iniciavam o seu trabalho antes das 6 horas ou depois das 22 horas demonstravam níveis significativamente mais baixos no desempenho cognitivo no dia seguinte. Também Rouch, Wild, Ansiau & Marquié (2005) estudaram de que forma o desempenho cognitivo é influenciado pelo trabalho nocturno ou pelo trabalho por turnos, verificando que este tende a diminuir com o aumento da duração da exposição a este tipo de trabalho.

Um factor muito importante para o desempenho e eficiência das organizações que tem vindo a ser associado ao trabalho por turnos é o aumento da ocorrência de erros e acidentes de trabalho. Na revisão da literatura sobre os acidentes de trabalho efectuada por Folkard & Tucker (2003) é possível constatar que o risco de ocorrência de acidentes no trabalho é significativamente superior nos turnos da tarde e da noite do que nos turnos efectuados de manhã, aumentando este valor de uma forma linear entre os três tipos de turnos, sendo que de uma forma crescente o risco é mais elevado pela seguinte ordem: turno da manhã - turno da tarde - turno da noite. Na mesma linha, Horwitz e McCall (2004) efectuaram um estudo num contexto hospitalar onde observaram estes mesmos resultados em que os trabalhadores dos turnos nocturnos estão em maior risco de sofrerem um acidente e com consequências mais graves que podem levar a licenças de trabalho por doença. Para além disto, outros aspectos da organização do tempo no trabalho foram tidos em conta na análise de Folkard & Tucker (2003), remetendo para o aumento do risco que foi possível verificar ao longo da duração do turno nocturno, quando decorrem muitos dias sucessivos em cada tipo de turno antes da rotação e quando a duração do horário de trabalho é mais longa. Para além do aumento dos acidentes durante o período laboral, Monk, Folkard e Wedderburn (1996) alertam também para o maior risco observado nos trabalhadores nocturnos em

sofrerem acidentes rodoviários nas deslocações do local de trabalho para casa no final do horário de trabalho, podendo ter consequências graves para os indivíduos.

O desenvolvimento de perturbações mais severas devido aos acidentes e aos efeitos do trabalho por turnos pode resultar, a longo prazo, no aumento de morbilidade e absentismo, tendo consequências económicas e sociais para os indivíduos, organizações e sociedade em geral (Costa, 2003). Com o aumento de acidentes associado a determinados turnos, cresce também o número de licenças por doença (Ohayon et al. 2002). O absentismo no trabalho por turnos (e em especial nos turnos nocturnos) é prejudicial para a organização e os indivíduos que nela trabalham, na medida que se um colaborador está ausente, frequentemente um outro é chamado para executar as suas funções que, pode ser menos experiente ou que ter estado já a trabalhar nessa função no turno anterior, tendo assim que fazer dois turnos seguidos, sem intervalo (Monk, Folkard, & Wedderburn, 1996). Esta falta de experiência ou o excesso de horas de trabalho e o cansaço a eles associado, aumentam ainda mais a probabilidade da ocorrência de algum tipo de erro ou acidente. A Figura 2 representa um modelo que pretende demonstrar a forma como o trabalho por turnos influencia a eficiência e a segurança no trabalho.

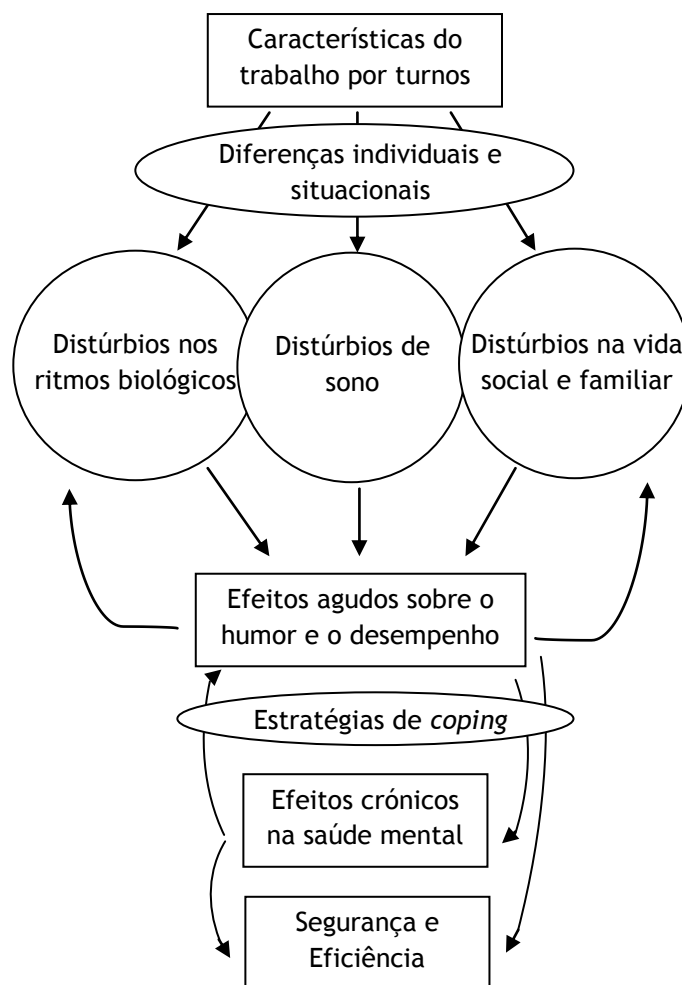


Figura 2. Modelo compreensivo do desempenho dos trabalhadores por turnos [Adaptado de: Monk, Folkard & Wedderburn, 1996, p.22]

1.1.3. Intervenção no Planeamento do Trabalho por Turnos

Com o conhecimento das consequências que o trabalho por turnos tem para os trabalhadores e respectivas organizações, têm sido efectuados diversos estudos, quer no plano descritivo, quer no sentido de encontrar formas de eficazmente minimizar esses efeitos negativos (Knauth, 1996). A adopção de estratégias com vista à minimização desses efeitos prejudiciais é uma forma de tentar melhorar a segurança e bem-estar dos trabalhadores que, por sua vez, tenderão a ter impactos positivos no seu desempenho geral (Monk, Folkard & Wedderburn, 1996).

Uma das formas encontradas que permitem minimizar os efeitos negativos do trabalho por turnos no que toca ao desempenho, passa por intervir no próprio planeamento desses turnos (Galy, Mélan & Cariou, 2008). Um dos aspectos que, segundo esta linha de pensamento, melhoram o desempenho e o bem-estar dos indivíduos passa pela opção por um sistema de rotação de turnos de velocidade alta e em que os turnos nocturnos estejam posicionados no fim do ciclo, de forma a evitar o estabelecimento da fadiga e os efeitos negativos a ela associados (Åkerstedt, 2003). Por sua vez, Monk, Folkard e Wedderburn (1996) defendem a existência de cinco medidas importantes para a minimização das consequências contraproducentes do trabalho por turnos: a eliminação do trabalho nocturno (sempre que isto seja possível), a formação dos trabalhadores que trabalham por turnos, a adopção de uma correcta rotação dos turnos (à semelhança do que já foi anteriormente apontado) e a melhoria das condições ambientais onde o trabalho é efectuado.

Uma estratégia que também tem sido defendida, que permite o aumento da atenção e vigilância e a diminuição da sonolência durante os turnos nocturnos, passa pela realização de uma pequena sesta (Smith, Kilby; Jorgensen & Douglas, 2007). Åkerstedt (2003) faz referência na sua revisão a alguns estudos que foram desenvolvidos e que suportaram esta mesma ideia, mostrando que uma sesta de curta duração no início do turno provoca efeitos muito positivos e leva a melhorias positivas para os sujeitos. No entanto, esta é uma solução socialmente difícil de aceitar, não sendo muito praticada.

Uma outra estratégia, esta adoptada pelos próprios sujeitos, para evitar a sonolência sentida durante o trabalho e os efeitos adversos daí resultantes, consiste na toma de medicamentos diversos, como estimulantes (de forma a diminuir o cansaço e a sonolência nos turnos nocturnos e assim conseguirem melhorar o seu desempenho e humor) e/ou ansiolíticos (de forma a conseguirem dormir melhor e potenciarem assim o seu trabalho no dia seguinte), porém, não se sabe que efeitos a longo prazo estes comportamentos poderão vir a ter nos sujeitos (Hart, Haney, Nasser & Foltin, 2005; Kirkpatrick et al., 2009).

1.2. Desempenho

O desempenho do trabalho é um dos importantes constructos abordados na Psicologia Organizacional, onde grande parte das investigações e intervenções efectuadas neste âmbito visam o alcance de um impacto final positivo ao nível do desempenho (Rogelberg, 2007; Viswesvaran, 2005). O desempenho surge assim muitas vezes relacionado com o estudo de uma grande variedade de fenómenos nos diferentes níveis de análise, que visam a criação de modelos que possibilitem a compreensão da forma como estes podem contribuir para a sua melhoria. Alguns exemplos destes fenómenos estudados relacionados com o desempenho são o conflito organizacional (De Dreu & Beersma, 2005; De Dreu & Van Vliert, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003), a personalidade e os traços específicos desta (Ogot & Okudan, 2006; Prewett et al., 2009; Robert & Cheung, 2010), a auto-eficácia individual e grupal (Seijts, Latham & Whyte, 2000), a estrutura dos grupos (Cummings & Cross, 2003; Hirst, 2009), a cultura e clima organizacional (Wilkins & London, 2006), a confiança desenvolvida entre os colaboradores (Bijlsma-Frankema, Jong & van de Bunt, 2008; Costa, Roe & Taillieu, 2001), a diversidade no seio dos grupos (Jehn, Northcraft & Neale, 1999), a utilização de sistemas de gestão de recursos humanos desenvolvidos para a captação, desenvolvimento e motivação de colaboradores (Messersmith & Guthrie, 2010), as características das tarefas a ser cumpridas (Vijfeijken, Kleingeld, Tuijl, Algera & Thierry, 2002), entre outros. O desempenho, segundo Motowidlo (2003), é definido como o valor total que é esperado pela organização em relação aos comportamentos que o sujeito demonstra ao longo de um período padrão de tempo. Segundo esta definição, o desempenho é uma variável que permite fazer a distinção entre os comportamentos demonstrados pelo mesmo indivíduo em ocasiões diferentes. Esta distinção é baseada no quanto estes conjuntos de comportamentos no total são susceptíveis de contribuir ou prejudicar a eficácia organizacional. Em síntese, segundo este autor, a variação do desempenho consiste na variação no valor esperado de comportamento organizacional. Assim, o comportamento é o que o colaborador efectivamente faz mas o desempenho consiste apenas nos comportamentos que podem fazer a diferença para o cumprimento dos objectivos organizacionais, sendo assim valorizados. De uma forma geral, os líderes das organizações pretendem que os seus colaboradores desenvolvam o seu trabalho da melhor forma possível e que contribuam para a missão e objectivos das mesmas, mas para que esta contribuição ocorra da melhor forma possível é necessário que estejam presentes as condições e os recursos necessários (Mathis & Jackson, 2010). A existência de um desenho apropriado de gestão do desempenho³ surge assim como uma necessidade essencial para que estas condições sejam identificadas e satisfeitas,

³ A gestão do desempenho, segundo Mathis e Jackson (2010), diz respeito a todas as actividades desenhadas de forma a certificar que a organização está a ter o desempenho que necessita por parte dos seus colaboradores. Para que esta gestão seja feita de forma eficaz, deve estar claro quais são as expectativas da organização, devem ser dadas informações aos colaboradores acerca do seu desempenho individual, devem ser identificadas tanto as áreas de sucesso como as áreas com necessidade de desenvolvimento e a informação relativa ao desempenho de cada sujeito deve ficar documentada para referência futura.

levando a que os colaboradores façam as suas contribuições da melhor maneira possível e o desempenho geral das organizações aumente (Çiçek, Köksal & Özdemirel, 2005). Para que a correcta gestão do desempenho possa ser efectuada é imprescindível que exista também um procedimento adequado de avaliação de desempenho na organização de forma que a informação recolhida corresponda à realidade organizacional. A avaliação de desempenho consiste na comparação entre as realizações (comportamentos ou resultados obtidos por cada colaborador) e os padrões (comportamentos e resultados padrão que são esperados que os colaboradores demonstrem) num determinado período de tempo (Teixeira, 2005). O estabelecimento desta avaliação nas organizações é geralmente efectuado tendo em vista um conjunto de objectivos administrativos estratégicos (Caetano, 2008). Os seus resultados possibilitam prestar uma ajuda indispensável no que diz respeito à tomada de decisão de alguns processos importantes de gestão, (e.g., sistemas de recompensa, recrutamento e selecção, etc.), para a identificação de pontos fortes e de características a desenvolver nos colaboradores, para a determinação dos objectivos dos mesmos, para identificação de necessidades de formação ou até para a justificação de uma promoção (Çiçek, Köksal & Özdemirel, 2005; Rogelberg, 2007; Viswesvaran, 2005). De um modo geral, pretende-se que a gestão do desempenho permita orientar e motivar os colaboradores para os objectivos organizacionais, através do *feedback* sobre a sua forma de trabalhar e do aconselhamento proporcionado pela chefia, de forma a melhorar os seus comportamentos e os seus resultados (Caetano, 2008). Os gestores das organizações têm o papel de ajudar os colaboradores com níveis mais baixos de desempenho a terem mais sucesso, trabalhando em conjunto com estes de forma a delinear estratégias de aperfeiçoamento e fornecendo os recursos necessários para tal (Çiçek, Köksal & Özdemirel, 2005). A Figura 3 representa de uma forma esquemática como o desempenho e a sua gestão podem ter influência nos resultados finais das organizações.

1.2.1. Desempenho e/ou eficácia?

De forma a clarificar a visão do desempenho adoptada na presente investigação, é importante aproximar e distinguir este conceito de um outro com que muitas vezes surge associado: a eficácia. Ao longo do tempo, a eficácia em geral e nos grupos de trabalho em particular, têm sido alvo de uma multiplicidade de estudos, levando ao desenvolvimento de uma grande diversidade de perspectivas e de modelos na tentativa de a descrever e avaliar, demonstrando o reduzido acordo existente entre os investigadores quanto ao seu significado (Cho, 2007; Fernández-Ríos & Sanchez, 1997; Lourenço & Gomes, 2003; Lourenço, Miguez, Gomes & Freire, 2000). Fruto de opções conceptuais e metodologias distintas, cada investigador consoante o seu posicionamento propõe na sua linguagem própria, formas de identificar, descrever e explicar e utiliza critérios e instrumentos distintos para a avaliar (Hackman, 1987; Lourenço, Miguez, Gomes & Carvalho, 2004; Lourenço, Miguez, Gomes &

Freire, 2000). Os modelos construídos com base nestas ideias distintas de cada autor apenas fazem sobressair aspectos parciais do problema, não contemplando todas as contingências nem se adequando a todos os contextos, sendo por isso limitados (Lourenço, Miguez, Gomes & Freire, 2000). A existência destes múltiplos modelos levou mesmo à reflexão de forma a identificar se as diferentes perspectivas existentes apontavam para presença de diferentes eficácias ou, antes, poderiam ser consideradas como dimensões diferentes de uma só eficácia que seria assim multidimensional (Lourenço & Gomes, 2003; Lourenço, Miguez, Gomes & Carvalho, 2004; Lourenço, Miguez, Gomes & Freire, 2000).

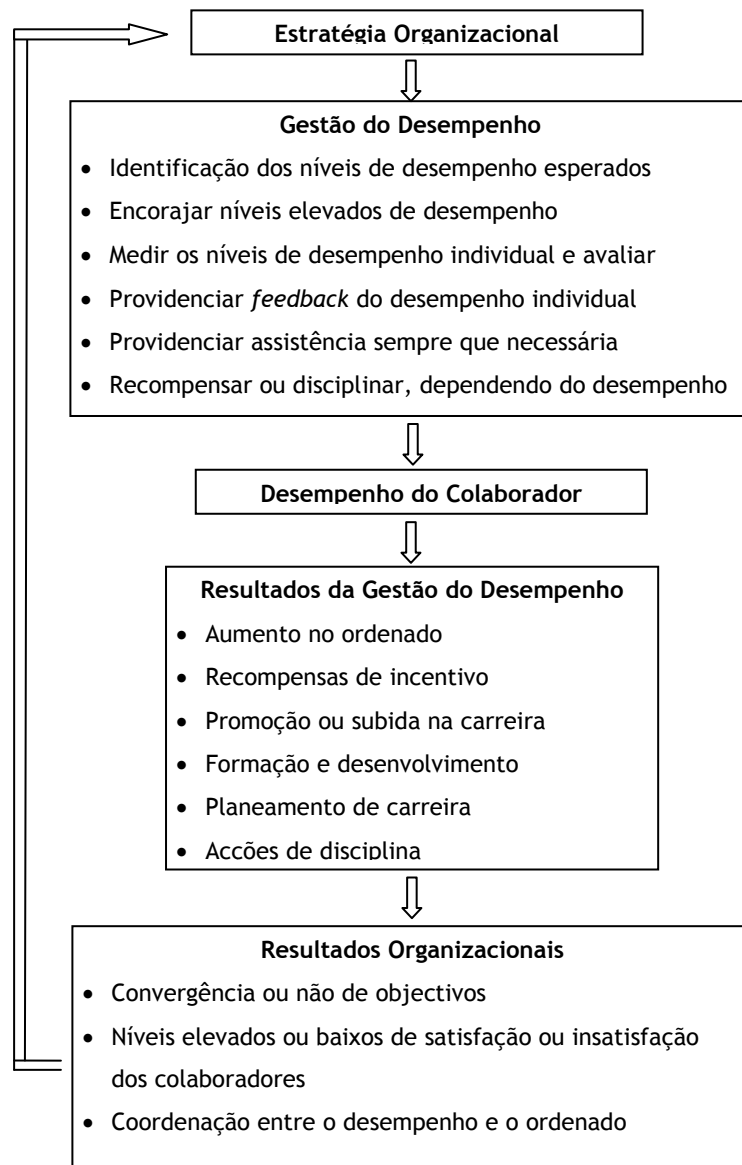


Figura 3. Articulação da gestão do desempenho [Adaptado de: Mathis & Jackson, 2010, p. 321]

O modelo proposto por Savoie e Beaudin (1995) citado por Lourenço e Gomes (2003), construído com base numa extensa revisão bibliográfica, teórica e empírica, vem no entanto clarificar esta questão apresentando um modelo caracterizando a existência de uma única

eficácia multidimensional constituída por quatro dimensões: a dimensão *Social* (qualidade da experiência grupal), a dimensão *Económica* (rendimento do grupo), a dimensão *Política* (legitimidade ou reputação do grupo face à sua constelação) e, por último, a dimensão *Sistémica* (perenidade ou viabilidade). Cada uma das dimensões integra um conjunto de critérios e indicadores que podem vir a ser utilizados para as medir. De todas as dimensões apresentadas, a dimensão económica surge relacionada com a eficiência e a produtividade, conjecturando uma optimização dos recursos dos grupos com o objectivo de alcançar os seus objectivos (Lourenço, Miguez, Gomes & Freire, 2000). A dimensão económica reporta-se essencialmente ao contributo fornecido pelos colaboradores para os resultados da organização e engloba dois critérios: economia interna e a produtividade (Carvalho & Gomes, 2002). Na nossa visão, o desempenho tal como tem vindo a ser descrito neste capítulo, pode ser incluído nesta dimensão económica da eficácia que se encontra ligada a critérios de desempenho observáveis, mensuráveis e quantificáveis. Seguindo esta linha, o desempenho grupal pode ser considerado como sendo uma das dimensões constituintes da eficácia, sendo um factor importante que contribuirá para o alcance desta. De facto, ao olhar para o estudo de revisão efectuado por Cho (2007) que consistiu em 24 investigações empíricas realizadas com o objectivo de avaliar níveis de eficácia organizacional em instituições de prestação de cuidado, é possível verificar que o desempenho dos colaboradores é um dos critérios utilizados mais frequentemente para a sua avaliação (tanto isoladamente como em conjunto com a satisfação).

Estando clarificada a posição adoptada acerca do desempenho e a sua relação com a eficácia, serão de seguida descritas, de forma breve, as implicações que o desempenho tem a nível dos grupos de trabalho. Uma vez que as organizações tenderam a deixar de ser estruturadas de forma hierárquica para passarem a conter estruturas baseadas no processo e na colaboração onde o trabalho em equipa se tornou uma constante, surge a necessidade do desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho desenhados tendo em consideração a organização do trabalho em grupos (Mendibil & MacBryde, 2005). Estes consistem em sistemas inter-relacionados e assim o seu desempenho depende das interacções dinâmicas que ocorrem entre os processos, projectos e sujeitos (Hirst, 2009). Geralmente são compostos por elementos distintos entre si, que frequentemente necessitam de trabalhar em conjunto de forma a resolver os problemas e a completar as tarefas que lhes são propostas, tendo necessariamente que se coordenar entre si. Assim, os elementos dos grupos necessitam de integrar os seus diferentes recursos e capacidades distintas de forma a completarem as tarefas da maneira mais eficaz, estando a coordenação intrinsecamente ligada ao desempenho grupal (Bonner, Baumann & Dalal, 2002; Richter, Scully & West, 2005).

Para que um grupo de trabalho possa ser eficaz é necessário que os seus elementos (1) exerçam um esforço suficiente para que as tarefas sejam cumpridas com níveis aceitáveis de desempenho, que (2) contribuam com conhecimento e competências adequadas para a realização do trabalho e que (3) empreguem estratégias de desempenho de tarefas

apropriadas ao trabalho e à configuração em que o trabalho é realizado (Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1975). Estas condições são consideradas como os *critérios do processo de eficácia* e são os principais obstáculos que os grupos devem ultrapassar para serem eficazes. Estes critérios são úteis, também, para avaliar se um determinado grupo se está a comportar de forma eficaz enquanto trabalha, bem como diagnosticar a natureza do problema caso as coisas não estejam a correr bem (verificar se é devido a problemas de falta de esforço, de talento ou de estratégia) (Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000). A probabilidade de que o trabalho efectuado por um determinado grupo seja caracterizado pela presença destes três critérios aumenta quando um conjunto de quatro condições organizacionais é cumprido. Estas condições consistem na existência de uma direcção (especificação dos objectivos gerais do grupo) que seja clara e envolvente, de uma estrutura grupal que tenha abertura para mudanças (principalmente no que diz respeito ao desenho das tarefas, à composição do grupo e às normas de conduta fundamentais), de um contexto organizacional que suporte o trabalho em equipas (oferecendo os recursos necessários aos grupos que podem ser distintos daqueles oferecidos para o suporte do trabalho efectuado individualmente) e, por último, da existência de especialistas em *coaching* que possam instruir os elementos dos grupos a tirar o melhor partido das condições e recursos existentes para terem o melhor desempenho possível (Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000). A Tabela 1 demonstra, resumidamente, todos os pontos de influência anteriormente referidos que criam condições susceptíveis de melhorar a eficácia dos grupos de trabalho nas organizações.

Tabela 1.

Pontos de influência que criam condições para a melhoria da eficácia [Adaptado de: Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000, p. 118]

Critérios do processo	Pontos de influência			
	Direcção	Estrutura	Contexto	Coaching
Níveis amplos de esforço	Desafiante	Estrutura motivacional das tarefas de grupo	Sistema de recompensa	Melhorar os problemas de coordenação, criar compromisso.
Conhecimento e competências suficientes	Consequente	Composição do grupo	Sistema de educação	Corrigir a ponderação inapropriada dos <i>inputs</i> , promoção da formação transversal.
Estratégias de desempenho apropriadas à tarefa	Clara	Normas de conduta fundamentais	Sistema de informação	Melhoria dos problemas de implementação, promoção da inovação no desenvolvimento de estratégias.

Devido à grande importância dos grupos no seio das organizações, o conhecimento dos seus níveis de desempenho permite que lhes seja possibilitado o fornecimento de *feedback*, possibilitando o desenvolvimento de consciência da situação, a capacidade de avaliação e diagnóstico dos problemas, bem como de intervenção e correcção dos mesmos, estimulando o seu desenvolvimento e melhoria no futuro (ÇiÇek, Köksal & Özdemirel, 2005). Isto, pode levar a um conjunto de consequências positivas diversas para os grupos e respectivas organizações, que vão desde o encorajamento da aprendizagem grupal e organizacional, ao aumento da focalização dos grupos nos objectivos da organização, à facilitação no desenho de sistemas de recompensa e de reconhecimento adequados, ao aumento da motivação e responsabilização dos colaboradores, ao encorajamento do aperfeiçoamento contínuo, à estimulação do desenvolvimento do grupo e ao provimento de feedback adequado, como visto anteriormente (Mendibil & MacBryde, 2005). A informação que é recolhida durante a avaliação do desempenho deve ser utilizada como suporte para o desenvolvimento dos grupos (e não simplesmente para o seu reconhecimento), e os resultados podem ser também úteis na identificação de necessidades de formação (ÇiÇek, Köksal & Özdemirel, 2005).

Medir o desempenho dos grupos, no entanto, pode ser uma tarefa de difícil execução a não ser que as organizações tenham uma forma de avaliação sistemática e um sistema de medida que consiga cobrir a grande variedade de grupos de trabalho (Mendibil & MacBryde, 2005). Segundo Zigon (1997) citado por Mendibil & MacBryde (2005) existem três razões principais para a dificuldade existente em medir o desempenho dos grupos. A primeira, diz respeito à falta de clareza em relação a que resultados devem ser medidos, uma vez que a maioria dos grupos iria utilizar as medidas mais óbvias, sem ter em consideração os resultados que deveriam estar efectivamente a produzir ou a forma como eles conseguiriam saber que fizeram um bom trabalho, ou não. A segunda razão apontada, consiste no facto de que mesmo que todos os grupos soubessem o que medir, estes frequentemente não sabem de forma clara como essa medida deve ser feita, uma vez que nem tudo pode ser facilmente medido através de números e os grupos desistem facilmente quando têm que medir elementos subjectivos como a criatividade ou a inovação. Por último, a terceira razão prende-se com o facto de que os grupos são constituídos por diversos elementos e, assim, as medidas deveriam ser feitas em ambos os níveis: individual e grupal, duplicando a dimensão da tarefa de medida. Na tentativa de ultrapassar as limitações e dificuldades inerentes a este tipo de medida, alguns autores desenvolveram modelos de avaliação do desempenho grupal que foram testados empiricamente (cf., ÇiÇek, Köksal & Özdemirel, 2005; Mendibil & MacBryde, 2005).

1.3. Conflito

No seio das organizações, o conflito tem sido um dos principais alvos de estudo, resultando na emergência de uma multiplicidade de definições diferentes entre si. No

entanto, Dimas, Lourenço e Miguez (2005) após análise das várias definições presentes na literatura e após reflexão sobre a semelhança entre as definições atribuídas ao conflito e a competição, defendem que o conflito pode ser descrito como: “uma divergência de perspectivas percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas no processo conflitual, que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objectivos” (p. 4). Jehn (2003), Van Woerkom e Van Engen (2009) adoptaram uma definição semelhante, mas ao mesmo tempo mais geral, referindo que o conflito consiste na discordância percebida entre interesses ou ideias por todas as partes envolvidas.

O conflito é um fenómeno cuja ocorrência é inevitável entre as pessoas, uma vez que consiste num resultado natural das interações entre várias entidades sociais quando entram em contacto, de forma a cumprir os seus objectivos (Rahim, 2010). O facto de o conflito ser um fenómeno que se apresenta inerente às relações sociais, leva a que partilha eficaz de informação entre diversos indivíduos nem sempre é possível acontecer sem que este ocorra (Van Woerkom & Van Engen, 2009). Este fenómeno tem vindo a ganhar uma importância cada vez maior para as organizações na medida que cada vez mais estas estão organizadas mediante grupos de trabalho interdependentes, levando a que os colaboradores tenham que cada vez mais interagir e trocar informações com um maior número de pessoas (Tjosvold, 1997). Sempre que as pessoas se relacionam no trabalho existe necessidade de coordenar os seus conhecimentos, aptidões e habilidades (De Dreu & Weingart, 2005), assim, a emergência do conflito torna-se inevitável no seio dos grupos e das organizações, muito devido à complexidade e interdependência relacional que se verifica no quotidiano laboral (Jehn, 1995). Para além disto, para se tornarem mais competitivas, as organizações optam pela utilização de grupos heterogéneos de composição *cross-functional*, levando a que os elementos dos grupos tenham características muito distintas entre si, aumentando a probabilidade da ocorrência de discrepâncias entre os seus elementos (McIntyre, 2007).

O olhar sobre o conflito organizacional sofreu diversas alterações ao longo do tempo em que tem vindo a ser alvo de estudo. Segundo Rahim (2010), as perspectivas clássicas não contemplavam os diferentes impactos que o conflito pode ter nas organizações, tendo implicitamente assumido que este é prejudicial para a eficácia das organizações e que deveria ser minimizado ou eliminado. Os estudos eram efectuados com o objectivo de encontrar causas para a geração do conflito (e.g., Schmidt & Kochan, 1972) bem como para o desenvolvimento de estratégias com vista à sua resolução e minimização dos efeitos negativos para a saúde psicológica dos colaboradores e para o desempenho organizacional (e.g., Pondy, 1967). A visão mais contemporânea do conflito (e.g., De Dreu & Van Vliert, 1997, Tjosvold, 1997, Jehn, 1995), por sua vez, olha para o conflito como um factor que nalgumas circunstâncias pode ser potenciador da eficácia organizacional (Rahim, 2010). Iniciou-se uma tentativa para identificar as diversas situações nas quais o conflito demonstra ser prejudicial ou benéfico, bem como os factores que contribuem para a ocorrência desses efeitos negativos ou positivos nos grupos de trabalho (Jehn, 1995). O estudo do conflito na contemporaneidade

visa a gestão do conflito (através de estratégias que minimizem os aspectos disfuncionais do conflito e que fortaleçam os aspectos funcionais, promovendo a eficácia do grupo) e não, necessariamente, a resolução do conflito (Rahim, 2002).

O conflito nas organizações pode ocorrer em diversos níveis: intra-individual, entre dois indivíduos, no seio dos grupos de trabalho, entre diferentes grupos ou até entre organizações (De Dreu & Van Vliert, 1997, Deutsch, 2005). O conflito organizacional pode então ser classificado como *intra-organizacional* quando ocorre dentro da organização, ou *interorganizacional* quando este ocorre entre duas ou mais organizações. O conflito intra-organizacional pode também ocorrer em diversos níveis (e.g., individual ou grupal), podendo ser classificado como *intrapessoal* (ocorre quando é pedido aos sujeitos que efectuem tarefas ou papéis dentro da organização que são dissonantes com os seus interesses, objectivos e valores), *interpessoal* (conflito entre dois ou mais membros da organização, independentemente da sua posição hierárquica ou serviço onde desempenham as suas tarefas), *intragrupal* (conflito que ocorre entre membros de um mesmo grupo, ou entre estes e o líder) e *intergrupal* (ocorre entre diferentes grupos ou serviços da organização) (Rahim, 2010). O foco principal do presente estudo irá prender-se principalmente na análise da percepção individual do conflito intragrupal.

1.3.1. Perspectivas da relação entre o conflito e a eficácia grupal

Como anteriormente referido, a visão mais recente no que diz respeito ao estudo do conflito aponta para a existência de efeitos positivos, da sua presença, para os grupos e organizações, em certas condições (De Dreu & Van Vliert, 1997). Dentro desta visão, ao longo dos últimos anos do estudo do conflito, surgiram duas perspectivas principais para a compreensão dos efeitos deste factor na eficácia dos grupos. A primeira destas, a **perspectiva do processamento da informação**, baseia-se na premissa de que a relação entre o conflito e o processamento da informação no seio dos grupos é representada por um “U” invertido (cf. Figura 4), em que o desempenho beneficia de níveis moderados de conflito, mas não quando este está muito presente ou está totalmente ausente (De Dreu & Beersma, 2005).

O conflito geralmente apresenta uma conotação mais negativa nas pessoas, cuja reacção natural ao mesmo passa pelo evitamento ou pela tentativa de resolução o mais rapidamente possível (De Dreu, 1997). No entanto, segundo a perspectiva do processamento da informação, a existência de níveis moderados de conflito estimulam os sujeitos a discutir problemas e a apresentar diversas soluções, gerando novas ideias e permitindo uma tomada de decisão eficaz e a resolução de problemas mais complexos.

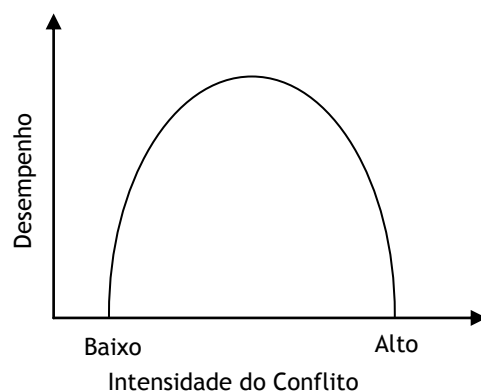


Figura 4. Relação entre a intensidade do conflito e o desempenho

Este nível moderado de conflito é entendido como o estado ideal, uma vez que quando os níveis de conflito são muito elevados, tenderá a existir um aumento dos níveis de stress e de tensão interpessoal, promovendo a proliferação de atitudes e percepções negativas entre os colaboradores, bem como deterioração do clima social no seio dos grupos. Os sujeitos tenderão a deixar de estar focados nos problemas e na sua correcta resolução, direccionando as suas forças para o conflito existente (De Dreu & Beersma, 2005; Jehn, 1995). Por sua vez, se o conflito for suprimido ou ignorado, a discussão de novas ideias tende a não ser estimulada, influenciando negativamente a criatividade individual, contribuindo para a ocorrência do fenómeno do *groupthink*, para a diminuição na qualidade da tomada de decisão dos grupos e prejudicando a comunicação dentro dos mesmos (De Dreu, 1997). Os elementos dos grupos sujeitos ao *groupthink* deixam de tentar resolver os problemas de forma eficaz para se focalizarem, principalmente, no evitamento do conflito (Turner & Pratkanis, 1997). O conflito “positivo” quando é bem gerido pode, segundo Tjosvold (1997), contribuir para a criação de novas soluções para problemas complexos, reforçar as ligações e interdependência entre os sujeitos, tornando-os mais inovadores e produtivos. Através deste, as pessoas sentem-se únicas e independentes ao mesmo tempo que se sentem mais ligadas entre si.

A **perspectiva da tipologia do conflito** faz a distinção entre dois subtipos de conflito: o conflito de tarefa e o conflito afectivo (De Dreu & Beersma, 2005). O *conflito de tarefa* ocorre quando existe uma disputa relativa à forma como o trabalho deve ser efectuado. Este abrange as divergências que ocorrem entre os indivíduos em relação aos pontos de vista, ideias ou opiniões relativos à tarefa (Jehn, 1995). Este tipo de conflito ocorre também quando existem discordâncias em relação à distribuição e atribuição dos recursos necessários ao desempenho das funções, quando existe desacordo relativamente aos procedimentos e políticas a ser utilizadas, ou ainda quando existe dissonância relativamente a julgamentos e interpretações dos factos (De Dreu & Van de Vliert, 1997; Giebels & Janssen, 2005).

O *conflito afectivo* ocorre quando existem incompatibilidades percebidas entre os membros do grupo, devido a discordâncias em relação a crenças, valores e preferências pessoais. Ocorre quando se verificam disputas relacionadas com a identidade dos próprios sujeitos e, acontece frequentemente, devido a diferenças de personalidade, hostilidade ou

irritação entre os mesmos (De Dreu & Van de Vliert, 1997; Giebels & Janssen, 2005; Guerra, Martinez, Munduate & Medina, 2005, Jehn, 1995).

Um terceiro tipo de conflito foi ainda proposto por Jehn (1997) denominado de *conflito de processo*. Este diz respeito às incompatibilidades de perspectivas ou ideias acerca da forma de realização da tarefa, levando à ocorrência de divergências no que diz respeito à distribuição das funções a ser executadas. No entanto, este tipo de conflito tem vindo a ser considerado por alguns autores como estando incluído no conflito de tarefa, sendo apenas considerados os dois tipos de conflito anteriormente descritos (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; França & Lourenço, 2010; Silva & Puente-Palacios, 2010). O conflito de tarefa surge como um tipo de conflito mais abrangente que engloba as divergências referidas pela definição do conflito de processo.

Segundo a perspectiva da tipologia dos conflitos, os efeitos que o conflito provoca nas organizações são considerados negativos ou positivos consoante se a sua natureza é ao nível da tarefa ou ao nível afectivo (Jehn, 1997). Os dois tipos de conflito tenderão a provocar, assim, consequências distintas nas dinâmicas individuais, grupais e organizacionais (Guerra, Martinez, Munduate & Medina, 2005).

De um modo geral, o conflito afectivo é descrito como um factor que tem consequências negativas nos grupos, levando à diminuição do desempenho e da inovação. Este tende a provocar o aumento dos níveis de tensão e stress, uma vez que ameaça a identidade social e a auto-estima dos indivíduos de uma forma acrescida, interferindo com a execução das tarefas (De Dreu & Beersma, 2005; Giebels & Janssen, 2005). As reacções negativas associadas com o conflito afectivo estimulam sentimentos desconfortáveis entre os membros dos grupos, inibindo-os de apreciar o trabalho em equipa e tendendo a reduzir a sua satisfação (Jehn, 1995). Os efeitos negativos deste tipo de conflitos foram comprovados empiricamente (e.g., De Dreu & Weingart, 2003, Guerra, Martinez, Munduate & Medina, 2005; Jehn, 1995) tendo-se observado que este leva à diminuição da satisfação e do bem-estar dos colaboradores nas organizações, bem como a diminuição do desempenho (De Dreu & Van Vianen, 2001). Quando existem valores, crenças ou ideias incompatíveis aumenta a tensão entre os sujeitos, influenciando negativamente as tarefas laborais.

O conflito de tarefa é visto na literatura como um factor positivo para a melhoria do desempenho dos grupos em determinadas situações. Isto é defendido devido ao facto de este tipo de conflito estimular o processamento da informação, levando os sujeitos a discutir diversas alternativas para responder às diferentes situações com que se deparam (De Dreu & Beersma, 2005). Quando confrontados com conflitos em relação à forma como a tarefa deve ser efectuada os sujeitos são estimulados a pensar mais aprofundadamente e de uma forma mais criativa em relação aos problemas que têm para resolver, tendendo a examinar de uma forma mais aprofundada as questões relacionadas com a tarefa e a empenhar-se de uma forma deliberada e profunda no processamento de informação relevante para o cumprimento da mesma (Van Woerkom & Van Engen, 2009). Este tipo de conflito tende a evitar também a formação de consenso prematuro e tende a melhorar o processo de tomada de decisão, a

criatividade individual e o desempenho geral dos grupos de trabalho (De Dreu & Beersma, 2005).

Porém, para além dos resultados comportamentais e materiais do conflito, como o desempenho e os resultados, este pode provocar também consequências a nível cognitivo e emocional (Dijkstra, Van Dierendonck & Evers, 2005). Para além dos aspectos positivos referidos anteriormente, o conflito de tarefa pode também resultar num aumento na carga cognitiva e emocional, levando a uma diminuição do desempenho por parte do sujeito (Van Woerkom & Van Engen, 2009). A existência de conflito provoca frequentemente stress e ansiedade nos próprios indivíduos levando a uma redução do bem-estar individual e da sua satisfação. Estudos efectuados nesta linha (e.g., Dijkstra, De Dreu, Evers & Van Dierendonck, 2009; Dijkstra, Van Dierendonck & Evers, 2005; Giebels & Janssen, 2005) comprovaram que o conflito interpessoal leva ao aumento dos níveis de stress (sendo um dos principais stressores no trabalho), causando desgaste psicológico e exaustão, provocando o aumento dos níveis de absentismo e intenções de *turnover*, (consequências desenvolvidas pelos sujeitos como estratégias de *coping*). Assim, a estimulação propositada do conflito de tarefa com o objectivo de aumentar o desempenho pode a curto e médio prazo produzir mudanças positivas significativas. No entanto, a longo prazo este tipo de acções pode ter outro tipo de consequências mais negativas, nomeadamente a redução da eficácia do grupo, a redução da satisfação dos colaboradores, a estimulação de comportamentos disruptivos no ambiente de trabalho, a redução do *commitment* organizacional e do sentimento de pertença ao grupo. Ao nível pessoal, como já referido, o conflito pode ter repercussões negativas no que diz respeito à saúde pessoal dos sujeitos (De Dreu & Beersma, 2005; Robinson & Bennett, 1995).

O conflito afectivo também pode ocorrer no seio dos grupos quando as discordâncias acerca da tarefa são percebidas como uma crítica pessoal, devido à inferência feita por um sujeito acerca das intenções dos outros membros do grupo (Gamero, González-Romá & Peiró, 2008). Estimular o conflito de tarefa de forma a melhorar o nível de desempenho das equipas constitui também um risco de aumentar o conflito afectivo, acabando por ter consequências negativas. Como observado por Simons e Peterson (1998), a existência de confiança dentro dos grupos surge como uma variável que ajuda a controlar este fenómeno, uma vez que um ambiente de grande confiança entre os colaboradores minimiza o risco de que os conflitos relacionados com a tarefa provoquem a emersão de conflitos passados ou que sejam interpretados como ataques pessoais e assumam desta forma a dimensão de conflito afectivo. Também Huang (2009) procurou estudar que variáveis poderiam levar à separação entre os conflitos de tarefa e o conflito afectivo, observando que tanto a estratégia de resolução de conflito adoptada pelos sujeitos, como a orientação do grupo, modera a relação entre os dois tipos de conflito.

As consequências positivas ou negativas associadas a cada um dos dois tipos de conflito para os membros dos grupos e respectivas organizações, têm vindo a ser empiricamente estudadas não se tendo, porém, conseguido obter resultados conclusivos, principalmente no que ao conflito de tarefa diz respeito (Guerra, Martinez, Munduate &

Medina, 2005). Reforçando esta ideia, De Dreu e Weingart (2003) realizaram uma meta-análise que incluiu diversos estudos efectuados até à data com vista a identificar as associações entre o conflito de tarefa, o conflito de relação, o desempenho grupal e a satisfação dos membros dos grupos. Como referido, nos anos antecedentes a esta análise, havia uma tendência para assumir que o conflito de relação era prejudicial para o desempenho grupal, enquanto que o conflito de tarefa podia nalgumas circunstâncias ser benéfico para este (e.g., De Dreu & Van de Vliert, 1997; Jehn, 1995). No entanto, com esta análise os autores verificaram que existiam divergências entre esta teoria e os dados recolhidos empiricamente. A primeira constatação que os autores efectuaram nesta análise foi que tanto o conflito de tarefa como o conflito afectivo têm um impacto negativo na satisfação dos membros das equipas de trabalho. Verificaram, também, que ambos os tipos de conflito apresentam consequências negativas no que diz respeito à relação com o desempenho dos grupos e que o conflito de tarefa apresenta consequências mais negativas para o desempenho, quando este está acompanhado por conflito afectivo. Ambos os tipos de conflito demonstraram também provocar efeitos mais negativos em grupos cujas tarefas eram mais complexas do que nos grupos de produção onde as tarefas a cumprir eram mais rotineiras. Os resultados obtidos por Van Woerkom e Van Engen (2009) também apontam para este facto, referindo mesmo que os líderes dos grupos nas organizações devem investir energia no estabelecimento de boas relações interpessoais entre os membros do grupo, de forma a prevenir ambos os tipos de conflito (tarefa e afectivo). Estes dados parecem suportar a perspectiva do processamento de informação, uma vez que a incidência de baixos níveis de conflito demonstra ter efeitos positivos, mas que facilmente poderão deixar de ser visíveis assim que o conflito se torna mais intenso, aumentando a carga cognitiva nos sujeitos, impedindo o processamento de informação, acabando por levar à diminuição do desempenho do grupo (De Dreu & Weingart, 2003), uma vez que nos grupos de trabalho onde os colaboradores trabalham juntos no dia-a-dia, é principalmente este processo de partilhar e interpretar a informação que se torna benéfico para o desempenho grupal, considerando que as actividades mais concretas de aquisição, armazenamento e recuperação de informação podem ser de menor importância (Van Woerkom & Van Engen, 2009).

Em suma, os dados obtidos permitiram verificar que quando emergem conflitos de natureza afectiva dentro dos grupos, o desempenho dos mesmos e a satisfação dos seus elementos estão em risco, sendo necessária a implementação de estratégias de forma a diminuir ou mesmo eliminar a sua incidência. Por sua vez, a relação do conflito de tarefa com o desempenho passou a não estar muito claro. Embora este tipo de conflito tenha demonstrado ter efeitos negativos em relação ao bem-estar individual, ao olhar para a sua relação com o desempenho é possível verificar que a variância da correlação entre o conflito de tarefa e o desempenho do grupo é muito elevada. O conflito de tarefa demonstra assim ter consequências positivas para os grupos mas apenas em certas circunstâncias específicas. O objectivo das futuras investigações passará, então, pela identificação dessas condições (De Dreu & Weingart, 2003).

1.3.2. Modelos Contingenciais do Conflito

Os dados obtidos na meta-análise apresentada no final do ponto 1.3.1, nomeadamente os indicativos que o conflito de tarefa demonstra ser benéfico nalguns casos mas prejudicial noutros, levaram ao interesse no desenvolvimento de modelos contingenciais que descrevessem a relação entre conflito de tarefa e desempenho, tendo em consideração características específicas do contexto sob avaliação.

De Dreu e Weingart (2005), desenvolveram então, um modelo contingencial que olha para o desempenho do grupo como a interação entre o tipo de conflito, a estratégia de resolução do conflito adoptada e o tipo de tarefas desempenhadas. Neste modelo, os autores assumiram que o conflito afecta tanto os indivíduos como os sistemas sociais. Adoptaram uma perspectiva que inclui dois tipos de resultados possíveis do conflito de tarefa: o *desempenho grupal*, a *saúde e bem-estar individual* dos sujeitos. O impacto do conflito de tarefa nestas duas variáveis foi considerado como dependendo de diversos factores.

O primeiro factor é o tipo de conflito de tarefa que se encontra presente, podendo este ser considerado um *conflito de conteúdo-tarefa* ou um *conflito de processo-tarefa*. O conflito de conteúdo-tarefa consiste nas discordâncias entre os membros do grupo em relação a ideias ou opiniões relativas à tarefa a ser executada. Por outro lado, os conflitos de processo-tarefa dizem respeito às questões de logística e de delegação relacionadas com o cumprimento da tarefa (De Dreu & Weingart, 2005; Jehn, 1997).

O segundo factor considerado diz respeito ao *nível de incerteza* das tarefas. O nível de incerteza é descrito por De Dreu e Weingart (2005) como o grau em que as tarefas do grupo são rotineiras ou complexas e pouco definidas, variando assim consoante a variabilidade (operacionalizada pelo número de excepções no trabalho enfrentadas por um determinado grupo de trabalho e pela variedade dos métodos utilizados) e a dificuldade (a previsibilidade dos métodos de trabalho a ser utilizados) experienciadas no cumprimento da tarefa.

O terceiro factor considerado, diz respeito à forma como os sujeitos se comportam quando confrontados com situações de conflito - *estratégias adoptadas para a gestão do conflito*. Os autores incluem no modelo as estratégias de *colaboração*, *competição (baseado em direitos ou baseada em poder)* e *evitamento*. A colaboração consiste em chegar a um acordo onde as partes envolvidas satisfaçam as suas aspirações da melhor forma possível, envolvendo a troca de informação e a realização de cedências por parte destas. Por sua vez, a competição consiste na utilização de ameaças, argumentos persuasivos e *bluffs* com o objectivo de alcançar aspirações pessoais. Quando a competição é baseada em direitos, existe uma tentativa das partes envolvidas em resolver as suas disputas apelando a padrões de justiça, precedentes, contratos ou leis. Por outro lado quando a competição é baseada no poder, o conflito é resolvido determinando qual das partes envolvidas detém uma maior força ou estatuto para impor as suas aspirações, coagindo ou forçando uma cedência da outra parte. O evitamento consiste na redução da importância das questões alvo do conflito e na

tentativa de suprimir os pensamentos acerca do mesmo. Este modelo contingencial proposto pelos autores pode ser resumido segundo o esquema representado na Figura 5.

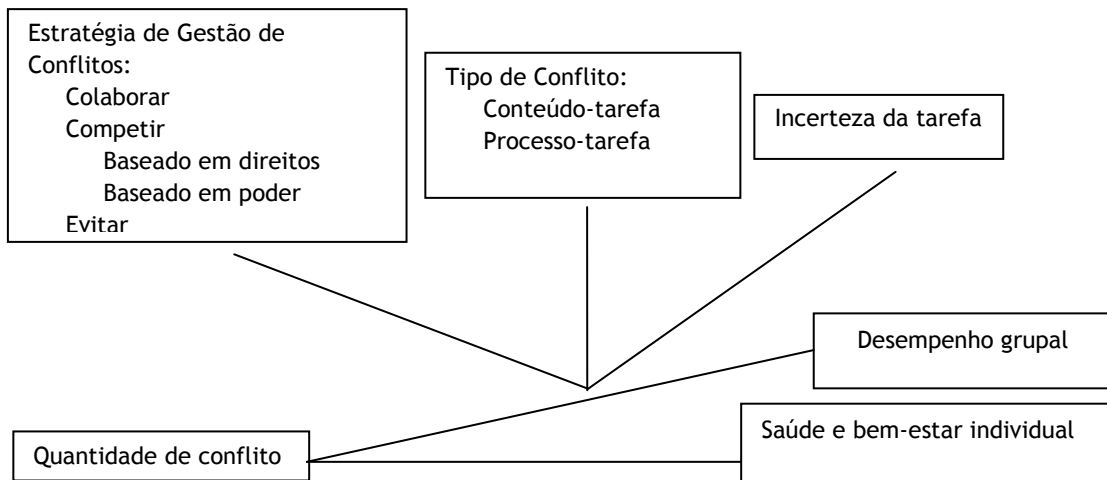


Figura 5. Representação do Modelo contingencial do conflito de tarefa [Adaptado de: De Dreu & Weingart, 2005, p. 56]

A Tabela 2, por sua vez, demonstra resumidamente as relações entre o conflito de tarefa e o desempenho do grupo consideradas neste modelo, consoante a variação dos vários factores considerados.

Concluindo, esta perspectiva contingencial revela que o conflito intragrupal é um fenómeno multifacetado que requer intervenções que reconheçam que os diferentes tipos de conflito exigem diferentes modos de resolução da disputa (De Dreu & Weingart, 2005).

Um outro modelo contingencial para a compreensão das consequências do conflito foi desenvolvido por Jehn e Bendersky (2003) integrando tanto os contributos de abordagens passadas como os de investigações mais recentes, sendo designado por Modelo COM (*Conflict-Outcome Moderated*). Neste modelo estão especificadas três categorias de variáveis: as variáveis *input*, as variáveis moderadoras e as variáveis *output* (Dimas, 2007; Dimas & Lourenço, no prelo). O modelo encontra-se representado de forma geral na Figura 6.

Neste modelo contingencial são considerados os três tipos de conflito anteriormente abordados na perspectiva de tipologia do conflito (de tarefa, afectivo e de processo). Apresenta também à semelhança do modelo contingencial anterior dois tipos de resultados possíveis para o grupo, assim, para gerir o conflito será necessário tomar decisões consoante o pretendido para cada grupo.

Este modelo apresenta também, à semelhança do anterior, dois tipos de resultados possíveis para o grupo. Deste modo, para gerir o conflito é necessário tomar decisões consoante o que se pretende para cada grupo.

O grande contributo passa pela inclusão das variáveis moderadoras que vão influenciar como cada tipo de conflito contribui de forma positiva ou negativa para cada um dos resultados possíveis.

Segundo Jehn e Bendersky (2003), as variáveis representadas neste modelo que moderam os resultados do conflito são classificadas por quatro categorias: *amplificadores*, *supressores*, *melhoradores* e *exacerbadores*. Estes factores influenciam a relação entre os diferentes tipos de conflito e os resultados do grupo, de uma forma diferenciada, mas previsível.

Os **amplificadores** fortalecem a relação entre o conflito e os resultados, independentemente da direcção do efeito principal. Estes podem aumentar tanto os efeitos positivos como os efeitos negativos do conflito, fortalecendo por exemplo os efeitos positivos do conflito de tarefa no desempenho, mas também fortalecendo ao mesmo tempo os efeitos negativos do conflito afectivo no desempenho. Os amplificadores não determinam quando a relação entre o conflito e os resultados do grupo é positiva ou negativa, simplesmente amplifica as direcções já existentes. As variáveis que actuam como amplificadores são o nível de interdependência da tarefa, o grau de diversidade do grupo, as normas de aceitabilidade⁴ e a colaboração como estratégia de resolução do conflito. Os **supressores**, por outro lado, também não determinam a direcção da relação entre o conflito e os resultados, mas enfraquecem ambos os efeitos (positivos e negativos). Deste modo, no caso de um líder de um grupo conseguir resolver todos os conflitos, os efeitos negativos do conflito afectivo são reduzidos, mas os efeitos positivos associados ao conflito de tarefa vão ser também inibidos. As variáveis caracterizadas como supressores são o carácter rotineiro das tarefas que o grupo tem que efectuar e a existência da estratégia de resolução de conflitos com base nos direitos. Os **melhoradores**, por sua vez, provocam o enfraquecimento dos efeitos negativos e fortalecem os efeitos positivos do conflito nos resultados. Por exemplo a presença de uma terceira parte na resolução dos conflitos enfraquece os efeitos negativos do conflito afectivo mas também fortalece os efeitos positivos do conflito de tarefa no mesmo grupo. Para além da intervenção de uma terceira parte, a presença de emoções positivas (e.g., alegria) surgem como as variáveis consideradas como melhoradores. Por fim, os **exacerbadores** são a categoria que leva a que o conflito tenha os impactos mais negativos nos resultados do grupo, pois fortalece os efeitos negativos e enfraquece os efeitos positivos. Nesta categoria encontra-se inserida a existência de emoções negativas (e.g., raiva).

Um outro contributo deste modelo consiste na inclusão do tempo de vida do grupo em que o conflito ocorre como uma outra variável que contribuiu para que este tenha consequências benéficas ou prejudiciais para o grupo (Dimas & Lourenço, in press). Defendem assim que o conflito afectivo tem consequências negativas em qualquer fase do ciclo de vida do grupo em que ocorra, devido aos processos negativos associados a este tipo de conflito

⁴ Normas do grupo que encorajam a abertura e aceitação do conflito entre os seus membros.

(e.g., distração dos elementos, desperdício de tempo e recursos na resolução, problemas de coordenação, e comunicação) que levam à diminuição do desempenho e da satisfação. Por sua vez, o conflito de processo pode ser benéfico em dois períodos temporais distintos: quando emerge nas etapas iniciais em que os membros começam a interagir, delineando as normas de trabalho do grupo e nas etapas finais quando no grupo são definidas novas tarefas. Por último, o conflito de tarefa é apenas benéfico quando emerge nas etapas mais intermédias do ciclo de vida do grupo, uma vez que leva à partilha de informação, ao mesmo tempo que facilita a avaliação crítica das opiniões divergentes que possam surgir. Este tipo de conflito tanto na etapa inicial como na etapa final surge como sendo prejudicial ao grupo (Dimas, 2007). Assim, de uma forma geral, o padrão do conflito nos grupos para maximizar o desempenho seria a existência de níveis baixos ou moderados de conflito de processo, nas etapas iniciais do grupo, de níveis moderados ou elevados de conflito de tarefa durante a etapa intermédia e de níveis reduzidos de conflito afectivo durante todo o ciclo (Jehn & Bendersky, 2003).

O processo para o desenvolvimento de conflito construtivo e de grupos eficazes pode ser resumido como se pode verificar na Figura 7.

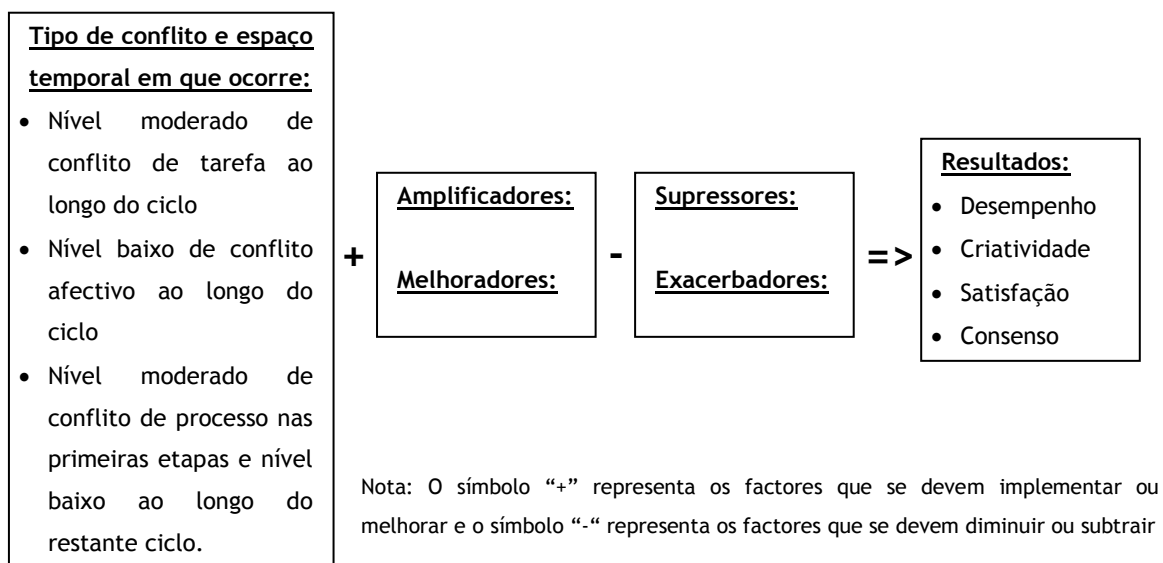


Figura 7. O caminho para o Conflito Construtivo e Grupos Eficazes [Adaptado de: Jehn & Bendersky, 2003, p. 227]

Este modelo contingencial reforça os desafios que existem na gestão do conflito que emerge no seio dos grupos. O mesmo tipo de conflito pode tanto provocar efeitos positivos como efeitos negativos nos vários resultados do grupo consoante as diferentes etapas do ciclo de desenvolvimento do grupo, e uma mesma intervenção pode fortalecer tanto os efeitos positivos como os efeitos negativos dos vários tipos de conflitos⁵.

⁵ Para uma compreensão mais profunda deste modelo e de cada uma das variáveis apresentadas, bem como da teoria pela qual este foi desenvolvido, consultar Jehn e Bendersky (2003).

Os dois modelos contingenciais apresentados representam uma tentativa de integração dos vários factores que foram observados como causadores do conflito e das suas respectivas consequências para os grupos. São assim um grande contributo para a compreensão do fenómeno do conflito e da forma como deve ser olhado e gerido de forma a potenciar o desempenho. Demonstram também a dificuldade que existe em simplesmente generalizar os efeitos do conflito nos grupos devido ao elevado número de variáveis que estão em jogo.

Após o trabalho de meta-análise efectuado por De Dreu e Weingart (2003) e da elaboração dos modelos que foram aqui apresentados, muitos autores conduziram estudos tendo como base a ideia da existência de variáveis contingenciais que podem intervir nos resultados do conflito intragrupal. Deste modo, parece-nos útil a apresentação de alguns destes exemplos de forma a perceber de que forma este tema tem sido abordado mais recentemente.

Guerra, Martinez, Munduate & Medina (2005) concluíram que o conflito de tarefa não influencia negativamente a satisfação dos colaboradores nem o seu bem-estar se ocorrer numa cultura organizacional onde os objectivos grupais são valorizados. Defendem então que antes de planear uma intervenção de forma a estimular o conflito de tarefa para aumentar o desempenho do grupo é necessário primeiro ter um conhecimento profundo do tipo de cultura existente de forma a prever se poderá ser positivo ou destrutivo para o grupo em questão. Lira, Ripoll, Peiró & González (2007) verificaram que o conflito de tarefa apenas demonstra ter efeitos negativos nos grupos cujos níveis de potência do grupo⁶ eram baixos. Nos grupos que demonstraram possuir níveis altos de potência este tipo de conflito demonstrou ser benéfico para a coesão dos mesmos, sendo estes resultados também coerentes com a perspectiva contingencial. Também Simons e Peterson (1998), como visto anteriormente, verificaram que nos grupos em que existe mais confiança os efeitos do conflito de tarefa não são negativos, pois não levam ao aparecimento do conflito afectivo. Assim, um ambiente de confiança, abertura e segurança psicológica no seio dos grupos surgem como contingências para que o conflito de tarefa tenha consequências positivas (Lira, Ripoll, Peiró & González, 2007). Também Massey e Dawes (2007) estudaram os efeitos da confiança interpessoal no conflito e observaram que esta variável contribui positivamente para a percepção da eficácia do grupo, que se relaciona positivamente com os efeitos construtivos do conflito, enquanto se relaciona negativamente com os efeitos destrutivos.

Os resultados obtidos mais recentemente por De Dreu (2006) demonstraram que o conflito de tarefa está relacionado com a inovação de uma forma curvilínea, onde grupos contendo altos níveis de conflito eram menos inovadoras do que grupos com níveis moderados de conflito. Este estudo teve implicações para a ideia da criação de modelos contingenciais na medida que os resultados sugerem que enquanto o conflito de tarefa pode ter uma relação

⁶ Crença colectiva de que o grupo pode ser eficaz, sendo uma das dimensões da confiança.

negativa com o desempenho do grupo, determinados componentes do funcionamento e da eficácia do grupo podem beneficiar de níveis moderados deste tipo de conflito, à semelhança da perspectiva do processamento da informação. Assim, o conflito surge como um factor que pode prejudicar determinados parâmetros como a coordenação e eficácia, mas ser benéfico para outros como a inovação e a aprendizagem. Estes resultados são semelhantes aos obtidos por Jehn (1997) que observou que os grupos com ausência de conflito de tarefa podem perder novas oportunidades de melhorar o seu desempenho, enquanto altos níveis deste tipo de conflito por outro lado pode interferir com a conclusão da tarefa. Também Shaw, Zhu, Duffy, Scott, Shih & Susanto (2011) ao pretenderem estudar em que medida o conflito afectivo iria funcionar como mediador na relação entre o conflito de tarefa e o desempenho verificaram que quando os níveis de conflito afectivo eram reduzidos a relação toma uma forma curvilínea, formando um “U” invertido, mas quando o conflito afectivo possui níveis muito elevados, a relação anterior passa a ser linear e negativa (quanto maior o nível de conflito de tarefa, menor os níveis de desempenho). Paralelamente, verificaram também que o conflito afectivo funcionou como uma variável exacerbadora dos efeitos negativos do conflito de tarefa sobre a satisfação dos membros do grupo.

1.4. Estudos empíricos presentes na literatura

Em jeito de conclusão deste primeiro capítulo que contempla um olhar sobre a literatura existente acerca das principais temáticas abordadas no presente trabalho, pareceu-nos pertinente apresentar alguns exemplos de estudos efectuados dentro das mesmas (trabalho por turnos, conflito e as suas relações com o desempenho) e que de alguma forma possam enquadrar e suportar a compreensão do estudo empírico efectuado.

No que diz respeito ao trabalho por turnos, existe uma grande quantidade de estudos efectuados em hospitais e outras organizações de prestação de cuidados de saúde, uma vez que este tipo de instituições de forma a garantir a continuidade da prestação dos cuidados apresentam frequentemente uma organização do tempo de trabalho por turnos, onde os colaboradores estão sujeitos a constantes alterações nos turnos onde trabalham, incluindo o nocturno.

Dorrian, Tolley, Lamond, Heuvel, Pincombe, Rogers e Dreu (2008) levaram a cabo um estudo com Enfermeiros em que um dos objectivos passava por verificar o número de erros ocorridos durante os vários turnos efectuados. Observaram então que o maior número de erros ocorriam nos turnos de manhã, enquanto que nos turnos nocturnos era onde o número de erros reportados por outros foi superior. O turno de dia foi assim onde menos erros foram cometidos e reportados. Os autores observaram ainda que a dificuldade em permanecer acordado era o primeiro preditor da ocorrência de erros, seguido do stress. Fitzpatrick, While e Roberts (1999), tendo como base estudos anteriores efectuados sobre o trabalho por turnos e o desempenho em Enfermeiros, realizaram uma investigação onde observaram de forma não

participante o trabalho de uma amostra de 37 enfermeiros. Os seus resultados segundo os autores foram ao encontro de estudos anteriores que indicavam que o trabalho por turnos está associado a níveis inferiores de desempenho efectivo. Rouch, Wild, Ansiau & Marquié (2005) estudaram os efeitos do trabalho por turnos no desempenho cognitivo (entre outras coisas), através da avaliação da memória verbal e da velocidade de desempenho numa amostra composta por 3237 trabalhadores de diversas idades. Os resultados demonstraram que os homens demonstraram um nível de desempenho cognitivo inferior quando comparados com trabalhadores que nunca tinham sido sujeito a trabalho por turnos. Este facto é ainda mais agravado à medida que aumenta o tempo de exposição a este tipo de trabalho. É sugerido ainda neste estudo que a diminuição no funcionamento cognitivo ocorre devido à dessincronização do ritmo circadiano que é associada ao trabalho por turnos. Por último, Galy, Mélan e Cariou (2008) investigaram os efeitos que os vários horários diários têm no desempenho dos trabalhadores por turnos em diversas tarefas (e.g., tempo de reacção, discriminação, associações livres). Em condições reais de trabalho, os sujeitos demonstraram ter variações ao nível do estado de alerta e do desempenho, ao longo do ciclo de 24 horas, sendo que ocorreu uma quebra nestes valores durante a noite. O estado de alerta demonstrou mesmo uma tendência típica de orientação diurna em que o pico aconteceu por volta das 19:00 horas e o mínimo às 03:00 horas.

No que toca aos estudos efectuados no âmbito do conflito, De Dreu e Weingart (2003) contribuíram significativamente com o seu estudo de análise para a melhor compreensão das relações entre os tipos de conflito e os seus efeitos no desempenho dos grupos. Demonstraram que tanto os conflitos de tarefa como afectivo são disruptivos nos grupos, mesmo tendo em conta a complexidade e carácter não rotineiro das tarefas. Dimas (2007) efectuou dois estudos distintos dentro desta temática. Um primeiro, tinha como um dos muitos objectivos, a tentativa de clarificar os efeitos do conflito intragrupal no desempenho das equipas de trabalho. Verificou nos seus resultados que o conflito de tarefa foi mais frequente que o conflito afectivo, sendo que ambos se correlacionavam de uma forma negativa e significativa com o desempenho grupal. O conflito de tarefa revelou ter um efeito negativo estatisticamente significativo com o desempenho do grupo. O conflito afectivo neste estudo não demonstrou ser um preditor do desempenho grupal. O segundo estudo foi efectuado seguindo de uma forma geral a mesma linha que o anterior, no entanto, foi utilizada uma amostra de grupos cujas tarefas eram mais complexas e não rotineiras como no caso do anterior. O conflito afectivo não demonstrou mais uma vez ter um efeito negativo estatisticamente significativo com o desempenho. O desempenho foi medido neste estudo através de dois indicadores designados por inovação e eficiência e os resultados apontaram para a existência de um efeito negativo do conflito de tarefa na inovação e para a inexistência de qualquer relação significativa entre este tipo de conflito e a eficiência. Os resultados de ambos os estudos contrariam a perspectiva teórica dominante acerca dos efeitos do conflito de tarefa no desempenho, mas são convergentes com uma grande parte dos estudos empíricos desenvolvidos (já discutidos no presente trabalho), onde se inclui a

análise de De Dreu e Weingart, evidenciando que o conflito em si mesmo não é um fenómeno positivo para a eficácia, e que a forma como este é gerido é que poderá contribuir para a obtenção de ganhos positivos. Resultados semelhantes foram observados por Zurga (2009), que ao estudar os efeitos dos vários tipos de conflito existentes no desempenho, numa perspectiva longitudinal, verificou que o conflito de tarefa não se relaciona significativamente com este, negando uma vez mais o que é defendido teoricamente. O conflito afectivo no entanto demonstrou ter uma correlação negativa significativa com o desempenho.

Capítulo 2 - Estudo Empírico

Ao longo do capítulo anterior foram enquadrados teoricamente os temas principais abordados na presente dissertação, desde a delimitação do conceito de desempenho e a sua importância para as organizações e para o estudo na Psicologia Organizacional, à caracterização do trabalho por turnos e das suas consequências tanto para indivíduos e organizações, ao conflito organizacional (com enfoque no conflito intragrupal) onde foram abordadas as diferentes perspectivas e apresentados os modelos contingenciais mais recentes na tentativa da compreensão deste fenómeno.

Neste segundo capítulo serão abordados os aspectos fundamentais para a compreensão do estudo empírico efectuado, desde o seu objectivo, ao contexto onde foi efectuado, a amostra e os procedimentos utilizados, a análise dos dados efectuada, os resultados obtidos e a sua discussão.

2.1. Objectivos e caracterização do estudo

O presente estudo empírico emergiu do objectivo de compreender melhor a organização de trabalho por turnos e simultaneamente contribuir para o enriquecimento do conhecimento acerca do conflito intragrupal nas organizações. Pretende-se investigar em que medida a organização de trabalho por turnos é mais propensa a gerar conflitos dentro dos grupos de trabalho, comparativamente com os grupos que trabalham segundo um horário fixo diurno pré-estabelecido. Paralelamente, pretende-se também verificar se existem alterações nos níveis de desempenho entre os dois tipos de organização do tempo no trabalho descritos. Este estudo tem também uma componente de investigação instrumental uma vez que pretende prolongar a validade da escala utilizada para avaliação do conflito para trabalhadores de uma unidade hospitalar. Como foi efectuado num único caso organizacional, os resultados obtidos poderão ser também úteis para a mesma que poderá utilizar os mesmos como apoio ao planeamentos e tomadas de decisão futuras.

Na abordagem efectuada relativamente ao conflito intragrupal no primeiro capítulo, verifica-se que o estudo deste factor em contexto organizacional está direccionado para a construção e validação empírica de modelos contingenciais para a predição dos efeitos dos vários tipos do conflito (tarefa e afectivo), devido à inconsistência nos resultados obtidos nos estudos que foram efectuados ao longo do tempo (De Dreu & Weingart, 2003). Para este estudo, mais importante do que tentar obter resultados generalizáveis, é mais valorizado o conhecimento aprofundado de um contexto específico e com características muito próprias.

Este estudo foi então efectuado numa organização de prestação de cuidados de saúde, mais propriamente num Centro Hospitalar inserido no Sistema Nacional de Saúde Português. Foi conduzido de forma a obter uma descrição mais detalhada da forma como a natureza da organização do tempo do trabalho se relaciona com o conflito, e a forma como este é sentido pelos colaboradores da organização. Consiste numa investigação de design *cross-sectional* em que a recolha de dados foi efectuada apenas uma vez durante o período em que decorreu o estudo (Schutt, 2006).

Face ao objectivo geral, foram formuladas algumas hipóteses de forma a servir como pontos de orientação no decorrer da análise dos dados obtidos, direccionando esta para os objectivos específicos pretendidos com este estudo.

Para o cumprimento do objectivo de obter uma caracterização e descrição mais aprofundada do fenómeno do conflito nesta organização foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a forma como as mulheres e os homens percebem o conflito nos seus grupos de trabalho.

Hipótese 2: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a forma como os trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas e os trabalhadores com contrato individual de trabalho percebem o conflito nos seus grupos nesta organização.

Hipótese 3: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a forma como os colaboradores que trabalham no seu grupo de trabalho há mais tempo e os que trabalham no seu grupo há menos tempo.

Hipótese 4: existem diferenças estatisticamente significativas entre a forma como os trabalhadores com mais experiência profissional e com menos experiência profissional percebem o conflito nos seus grupos, nesta organização.

Em relação ao objectivo inicial de verificar as relações existentes entre a organização do tempo de trabalho e o conflito. Como descrito no ponto 1.1.1 da presente dissertação, o trabalho por turnos tem vindo a ser associado a um conjunto de consequências negativas para os sujeitos, incluindo variações de humor e maior irritabilidade. Formulou-se então a seguinte hipótese:

Hipótese 5: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a forma como os trabalhadores que trabalham por turnos e os trabalhadores que trabalham segundo um horário fixo diurno percebem os níveis de conflito nos seus grupos.

Para cumprir com o objectivo de verificar de que forma a organização do tempo de trabalho por turnos tem influência no desempenho, e tendo como base as consequências descritas no ponto 1.1.2, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 6: Existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de desempenho percebido pelos líderes dos grupos que trabalham por turnos e dos líderes que trabalham por horário fixo diurno.

2.1.1. Contexto de investigação

A instituição onde o estudo foi desenvolvido é uma organização que na última década foi alvo de diversas mudanças profundas, reflexo das reformas e reestruturações efectuadas no sector da saúde em Portugal que afectaram os Hospitais públicos Portugueses. A primeira grande mudança ocorreu aquando da formação do Centro Hospitalar, fruto da fusão de duas instituições hospitalares presentes na mesma região. Passados apenas dois anos desta grande fusão, surgiu então a transformação dos Centros Hospitalares em Sociedades Anónimas (SA) de capitais exclusivamente públicos, tendo mudado posteriormente para Entidade Pública Empresarial (EPE), denominação que se mantém até hoje. Destas alterações resultou a aprovação de um novo modelo de gestão hospitalar, levando a alterações profundas na organização. Uma das alterações que mais se fez sentir foi em relação ao vínculo dos colaboradores para com a instituição, uma vez que posteriormente às mudanças, os colaboradores eram contratados ao abrigo de um contrato individual de trabalho por tempo determinado/indeterminado, sendo assim diferente do contrato dos que já previamente se encontravam na instituição que estão vinculados segundo um contrato de trabalho em funções públicas (podendo ser denominados de funcionários públicos). Cada tipo de vínculo contratual apresenta contrapartidas diferentes (diferenças essas que são claramente percebidas pelos colaboradores). No período em que o estudo foi efectuado, a percentagem de colaboradores com cada um dos dois principais tipos de vínculo era aproximadamente de 50%, com uma tendência para o aumento no futuro do contrato individual de trabalho. Esta organização é assim particular pela tentativa de transposição de um modelo de gestão Público, para um mais aproximado da gestão dos Hospitais privados, levando assim a mudanças profundas na cultura organizacional.

A instituição seleccionada para o presente estudo surge como um local adequado aos objectivos do mesmo uma vez que consiste numa instituição de grande dimensão, contendo mais de 1300 colaboradores e que devido à natureza da sua missão tem que prestar serviço 24 horas por dia, levando à prática da organização do trabalho por turnos por parte de alguns Serviços. Todos os grupos estão formalmente definidos pela organização e estão assim presentes tanto grupos que trabalham segundo horários fixos previamente estabelecidos, como grupos que trabalham por turnos rotativos. O facto de o estudo ser apenas conduzido numa organização acarreta algumas limitações, nomeadamente no que diz respeito à generalização dos resultados às restantes instituições que a esta se assemelham. No entanto, é um dos objectivos principais deste estudo também demonstrar a importância do conhecimento individual das contingências influenciadoras da dinâmica do conflito intragrupal em contextos específicos, mais do que tentar encontrar um modelo geral aplicável em todos eles.

2.2. Metodologia

2.2.1. Procedimentos

Estando definida a organização que iria ser alvo da investigação, foi efectuado o contacto com o Conselho de Administração através de uma carta (cf. Anexo 1) com o objectivo da obtenção da autorização necessária para a recolha dos dados na instituição. Nesta carta estavam descritos os objectivos do estudo e a informação sobre como este iria decorrer caso fosse aprovada a sua realização, nomeadamente os instrumentos a utilizar e a identificação da população alvo. Foi também garantida devolução dos resultados obtidos neste estudo para que possam ser uma mais-valia para a organização.

Em resposta a este pedido foi notificada a necessidade de autorização do estudo por parte de todos os directores de Departamento/Serviço⁷ onde o estudo iria decorrer, tendo sido enviado uma cópia da carta de pedido de autorização, juntamente com o projecto do estudo e dos instrumentos a utilizar a cada um dos mesmos. Dentro de cada Departamento, houve ainda a necessidade de obtenção de autorização por parte de cada um dos responsáveis de cada Serviço (coordenadores, enfermeiros chefe, etc.), que foi efectuada internamente por iniciativa dos respectivos directores. Em alguns dos Departamentos houve ainda a necessidade de efectuar uma reunião pessoal com os respectivos directores e responsáveis pelos serviços de forma a esclarecer melhor os vários aspectos relacionados com o estudo e com a recolha de dados necessária. Todo este processo foi assim moroso e burocrático, levando a que devido às limitações nos prazos para conclusão do estudo, o pedido final para o Conselho de Administração tivesse que ser efectuado sem que todos os Departamentos/Serviços tenham dado a sua resposta final. O pedido final foi entregue no Conselho de Administração, tendo sido rapidamente aprovada a recolha de dados num total de 33 Serviços (cerca de metade do número total presente na organização). Após o longo processo para autorização do estudo ter sido concluído, imediatamente se procedeu à recolha dos dados através da utilização dos questionários. Esta foi iniciada no princípio do mês de Maio de 2011 e prolongou-se até ao seu final e foi efectuada com recurso a questionários. Este método tem muitas vantagens em relação a outros como a entrevista, como por exemplo a sua versatilidade, o seu relativo baixo custo, além de que permite alcançar uma quantidade superior de elementos da população - alvo num período inferior de tempo pois (Ruane, 2005). Os questionários eliminam os efeitos potenciais resultantes da interacção entre respondentes e investigador e permitem ainda uma standardização das respostas que ao estarem pré-codificadas, ajudam o respondente a mostrar a sua opinião (Denscombe, 2003). No entanto, existem também algumas desvantagens associadas a este método, como as baixas taxas de

⁷ Cada Departamento é constituído por diversos Serviços, sendo que o director do departamento é o responsável de todos eles, existindo depois uma chefia “intermédia” que coordena cada um deles. Existem no entanto alguns Serviços que são independentes de qualquer Departamento, tendo assim um director próprio (e.g. serviço de Recursos Humanos, Serviço Financeiro, etc.)

resposta que se conseguem com este método (que pode mesmo por em causa o processo posterior de análise dos resultados e a representatividade da amostra) e a susceptibilidade das respostas sofrerem do fenómeno de deseabilidade social, podendo por em causa a sua honestidade (Ruane, 2005). Outras desvantagens consistem no facto das respostas às questões estarem já pré-codificadas (que por um lado traz benefícios mas, por outro lado, pode causar frustração nos participantes e demove-los de responder), na incapacidade de controlar as respostas incompletas (Denscombe, 2003).

Em cada grupo havia dois tipos de informação a recolher através de duas escalas diferentes, sendo que uma era direccionada aos líderes dos respectivos grupos (onde era pedido que estes avaliassem a sua percepção sobre o desempenho dos mesmos), enquanto que a outra era direccionada a todos os membros (onde estes teriam que indicar a intensidade e frequência dos conflitos vividos no seu grupo de trabalho). A decisão do preenchimento da escala de avaliação do desempenho grupal por parte do responsável de cada grupo prendeu-se pelo facto de que estes são, quem normalmente, estão responsáveis pela avaliação de desempenho formal e detêm um conhecimento maior das dinâmicas de trabalho dos seus grupos.

Devido à impossibilidade de aplicação dos questionários pelo investigador (derivado da natureza do próprio trabalho desenvolvido pelos grupos e ao facto do trabalho em algumas equipas ser efectuado por turnos e os membros do grupo não, estarem assim, todos sempre presentes no local), foi adoptada uma estratégia que consistia na entrega dos questionários a cada um dos responsáveis dos serviços numa capa fechada, juntamente com todas as instruções e explicações para a resposta dos questionários, sendo depois acordada uma data posterior para sua recolha⁸. Os responsáveis de seguida distribuíam os questionários pelos membros dos grupos para que estes depois respondessem e colocassem de novo o questionário na capa fornecida que ficaria num local onde todos pudessem aceder facilmente. Nenhum dos responsáveis colocou algum tipo de entrave a esta estratégia, no entanto foi, referido quase na totalidade dos serviços que devido ao grande volume de questionários a que têm que frequentemente responder, seria difícil a obtenção de uma grande quantidade de respostas por parte dos membros dos grupos. Na tentativa de minimizar este facto foram feitas algumas visitas aos serviços em estudo ao longo do prazo estipulado para a resposta ao questionário na tentativa de sensibilização dos elementos dos grupos para a importância do preenchimento do questionário e para a brevidade da resposta ao mesmo, não colocando em causa o anonimato e a confidencialidade das respostas. Tendo finalizado o período estipulado para a aplicação dos questionários, estes foram posteriormente recolhidos em cada um dos respectivos serviços. Os dados foram posteriormente analisados com recurso ao *software* SPSS Statistics 19 uma vez que a informação a analisar era na sua totalidade de carácter quantitativo.

⁸ O período estabelecido em conjunto com os responsáveis era efectuado tendo em conta o tamanho do grupo, sendo que o período máximo estipulado foi de 3 semanas.

2.2.2. Amostra

Como referido anteriormente, o estudo foi efectuado em apenas um contexto específico e o objectivo inicial passava pela realização de um “censo”, onde toda a população de interesse iria ser envolvida no estudo (Schutt, 2006). Neste sentido o pedido de autorização para a recolha dos dados foi ao Conselho de Administração, porém, passadas algumas semanas veio a informação de que seria necessário ter a autorização de cada um dos serviços individualmente. Devido ao curto espaço de tempo disponível para a realização do estudo, não foi possível esperar até obter todas as autorizações, tendo o estudo prosseguido apenas com as autorizações conseguidas num período de sensivelmente dois meses. Os grupos seleccionados para a amostra, salvo raras excepções, constituem cada um dos serviços contactados. Isto, porque cada serviço correspondia a um grupo que estava formalmente definido na instituição, contendo a sua missão e objectivos próprios (reconhecidos pelos membros de cada um), onde os membros interagem de uma forma regular e interdependente e que se reconhecem como fazendo parte de um mesmo grupo. As excepções foram derivadas de grupos que, estando dentro de um mesmo Serviço, apresentam missões e objectivos completamente diferentes entre si, estando apenas dentro do mesmo Serviço por uma questão de organização estrutural da organização. Do total de 63 grupos presentes na instituição hospitalar em estudo, foram conseguidas as autorizações para proceder à recolha de dados em 33.

Nos grupos em que a recolha de dados decorreu e relativamente à EACI, foi entregue um total de 602 questionários, tendo sido devolvidos 262, obtendo-se uma taxa de respostas de 43.52%. Este valor deve-se em parte ao facto já anteriormente referido de que existem frequentemente muitas investigações a decorrer na organização, sendo que na maioria dos serviços existiam até 6 tipos de questionários para responder em simultâneo no período em que este estudo foi realizado. O facto de a organização participar tão frequentemente em diversos estudos tornou-se no entanto também numa mais-valia uma vez que o procedimento de entrega e recolha dos questionários decorreu com facilidade, devido a esta experiência prévia. A taxa de respostas obtidas para este contexto foi positiva em comparação com outros estudos efectuados no local onde os valores normalmente não iam além dos 30% (informação fornecida pelo Serviço responsável pela gestão dos estudos de investigação efectuados em toda a instituição). Assim, o facto de se ter ido por diversas vezes aos vários serviços falar directamente com os colaboradores dos diversos grupos e de se ter conseguido estabelecer boas relações com os respectivos líderes, contribuiu para que a taxa média de respostas obtidas fosse maior às perspectivas iniciais.

Dos 262 questionários entregues, 5 (1.9 %) foram eliminados pois continham um número de itens sem resposta igual ou superior a 10% (Bryman & Cramer, 2004; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Nos restantes casos onde os itens sem resposta foram inferiores a 10% (16 casos no total), o valor omissivo foi substituído pelo valor médio da escala (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010), tendo a amostra final

ficado composta por 257 participantes no total. A caracterização demográfica dos participantes está representada na Tabela 3 e a sua caracterização ao nível dos dados relativos à sua vida na organização estão representados na Tabela 4.

No que diz respeito à Escala de Avaliação do Desempenho Grupal, foram entregues 33 questionários aos líderes de cada um dos grupos, tendo sido devolvidos um total de 27 válidos (taxa de resposta de 81.8%).

Tabela 3

Caracterização dos dados sócio - demográficos da amostra (N=257)

	<i>n</i>	%
Idade		
15-24	2	.8
25-34	79	30.7
35-44	107	41.6
45-54	52	20.2
55-64	17	6.6
Sexo		
Masculino	88	34.2
Feminino	169	65.8
Nível Ensino		
Doutoramento	1	.4
Mestrado	13	5.1
Licenciatura	134	52.1
12º Ano	53	20.6
9º Ano	30	11.7
4º Ano	11	4.3
Outro	15	5.8
Estado Civil		
Solteiro	56	21.8
Casado	165	64.2
Viúvo	6	2.3
Unido de Facto	12	4.7
Divorciado	18	7.0

Tabela 4

Caracterização dos dados relativos à integração organizacional da amostra (N=257)

	<i>n</i>	%
Grupo Profissional		
Médico	1	.4
Enfermeiro	119	46.5
Técnico Diagnóstico e Terapêutica	6	2.3
Técnico Superior	20	7.8
Técnico Superior de Saúde	2	.8
Assistente Técnico	48	18.8
Assistente Operacional	60	23.4
Vínculo		
Função Pública	117	45.4
Contrato individual de trabalho	140	54.5
Antiguidade no Serviço		
<1	13	5.1
1-2	14	5.4
3-4	20	7.8
5-6	24	9.3
7-8	34	13.2
9-10	47	18.3
10-14	50	19.5
>15	55	21.4
Experiência Profissional		
<1	6	2.4
1-2	1	.4
3-4	11	4.3
5-6	10	3.9
7-8	29	11.4
9-10	30	11.8
10-14	46	18.0
>15	122	47.8
Horário		
Fixo (diurno)	93	36.2
Turnos	164	63.8

Em relação à faixa etária dos participantes é possível verificar que a maioria (41.6%) tem idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos. O segundo intervalo etário mais representado é o que compreende os 25 e 34 anos com um total de 30.7% dos participantes. Quanto ao sexo, verificasse que 65.8% dos participantes são do sexo feminino enquanto que os restantes 34.2% são do sexo masculino. Estes dados vão ao encontro dos dados gerais da

Organização caracterizada como tendo uma população maioritariamente jovem e feminina. Os níveis habilitacionais são maioritariamente elevados, sendo mais comum o nível de Licenciatura (52.1%), o que é natural tendo em conta o elevado nível de qualificações exigido pelo tipo de funções desempenhadas. Para terminar a caracterização sócio-demográfica, temos que um total de 64.2% dos participantes é casado.

Olhando para os dados relacionados com a integração organizacional dos participantes, temos que o grupo profissional mais representado é o dos Enfermeiros, com um total de 46.5%, seguindo pelos Assistentes Operacionais com 23.4%. Estas são também as categorias mais representadas ao nível de toda a organização. Quanto ao vínculo para com a instituição é possível verificar que 54.5% dos participantes possuem um Contrato Individual de Trabalho, que representa o tipo de contratos efectuados após as mudanças organizacionais mencionadas no ponto relativo à descrição do contexto de investigação anteriormente apresentado. Os restantes 45.4% possuem um Contrato em Funções Públicas, representando os trabalhadores que se encontravam já a trabalhar na Organização anteriormente ao período em que as mudanças ocorreram. Tanto relativamente à antiguidade no Serviço, como ao tempo total de experiência profissional é possível verificar que o período com mais participantes no total é, para ambos os casos, o superior a 15 anos, com 21.4% e 47.8% respectivamente. Por último, no que diz respeito ao tipo de organização do tempo de trabalho, temos que 63.8% dos participantes trabalham por turnos, enquanto que 36.2% possuem um horário fixo e diurno.

2.2.3. Instrumentos de avaliação

Para a recolha dos dados necessários à realização do presente estudo foram utilizados dois instrumentos distintos. Para a avaliação dos níveis de conflito intragrupal presentes nos grupos estudados foi utilizada a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) desenvolvida por Dimas, Miguez e Lourenço (2007) (cf, Anexo 2), enquanto que para a avaliação do desempenho dos grupos foi utilizada a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal (cf, Anexo 3), desenvolvida também pelos mesmos autores. Ambas as escalas foram seleccionadas pelo facto de já terem sido aplicadas em grupos de trabalho portugueses, tendo sido alvo de um extenso processo de validação de conteúdo e de fiabilidade por parte dos autores. Um questionário sócio-demográfico foi também elaborado (cf, Anexo 4), e entregue juntamente com a EACI, de forma a ser possível recolher informação sobre a amostra que a permitisse caracterizar e auxiliar depois na análise dos resultados obtidos.

2.2.3.1. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal

A EACI foi desenvolvida com base tanto numa extensa revisão da literatura (efectuada de forma a que se tornasse possível a correcta operacionalização dos conceitos de conflito de tarefa e de conflito afectivo), bem como nas escalas desenvolvidas por Jehn (*Intragroup Conflict Scale*) e De Dreu e Van Vianen (*Socio-affective Conflict Scale*), sendo no entanto inovadora em relação a estas, pois foca também a importância da tensão que se encontra associada ao processo do conflito (Dimas, 2007). A EACI utilizada é constituída por 2 sub-escalas. A primeira sub-escala (EACI-F) pretende medir a frequência do conflito intragrupal através de uma escala tipo Likert de sete pontos em que: 1-nunca acontece, 2-acontece muito pouco, 3-acontece pouco, 4-acontece algumas vezes, 5-acontece bastantes vezes, 6-acontece muitas vezes e 7-acontece sempre. A segunda sub-escala (EACI-T) por sua vez pretende avaliar o grau de tensão que as situações apresentadas geram no grupo através de uma escala de tipo Likert com sete pontos (de 1-Nenhuma tensão a 7-Muita tensão) (Dimas, 2007). Dos 9 itens construídos e apresentados em ambas as sub-escalas, 4 deles avaliam aspectos relativos ao domínio afectivo do conflito intragrupal (itens 1, 3, 4 e 9) e os restantes 5 dizem respeito ao domínio de tarefa (itens 2, 5, 6, 7 e 8) (França & Lourenço, 2010; Dimas, 2007). Esta divisão dos itens por estes dois factores foi resultado de uma análise factorial exploratória conduzida pelos autores da escala durante a sua primeira aplicação. Os resultados demonstraram as boas qualidades psicométricas desta escala, em que o conflito de tarefa obteve um valor no *alpha* de Cronbach de .85 e o conflito afectivo de .80. No segundo estudo conduziram uma análise factorial confirmatória de forma a testar a bidimensionalidade do instrumento e os dois factores foram confirmados com um *alpha* de Cronbach de .85 para o conflito de tarefa e de .83 para o conflito afectivo. Para além destes, a escala foi também utilizada noutros estudos com equipas de trabalho portuguesas, demonstrando também de forma consistente as suas boas capacidades psicométricas nos mesmos. Estes estudos foram conduzidos por França & Lourenço (2010) ($\alpha = .86$ para o conflito de tarefa e $\alpha = .84$ para o conflito afectivo), Bastos (2008) ($\alpha = .87$ para o conflito de tarefa e $\alpha = .84$ para o conflito afectivo), Cadima (2009) ($\alpha = .86$ para o conflito de tarefa e $\alpha = .83$ para o conflito afectivo) e Silvestre (2008) ($\alpha = .86$ para o conflito de tarefa e $\alpha = .86$ para o conflito afectivo) (França & Lourenço, 2010).

2.2.3.2. Escala de Avaliação do Desempenho Grupal

A escala de avaliação do desempenho grupal foi desenvolvida com base em instrumentos presentes na literatura, bem como na consulta de diversos instrumentos de avaliação de desempenho utilizados por diferentes organizações (Dimas, 2007). A escala contém um total de 8 itens que podem ser respondidos segundo uma escala de tipo Likert com 10 opções de resposta (de 1-mau a 10-excelente) que cobrem vários aspectos

relacionados com o desempenho grupal. A escolha da utilização da escala de avaliação grupal no presente estudo prendeu-se também pelo facto de que esta permite avaliar aspectos globais do desempenho grupal, permitindo a análise dos diversos tipos de grupos de trabalho presentes no centro hospitalar estudado, uma vez que os dados de produtividade relativos a estes não são comparáveis entre si. No primeiro estudo desenvolvido por Dimas (2007) onde a escala foi aplicada, verificou-se uma grande incidência nas respostas de 5 a 9, no entanto nenhum dos itens verificou ter uma concentração de respostas superior a 50% numa das opções, o que demonstra um bom nível de variabilidade entre as opções mais escolhidas. A análise factorial efectuada resultou em apenas um factor e a consistência interna foi avaliada através do *alpha* de Cronbach, tendo sido obtido um valor de .86.

2.2.3.3. Questionário Sócio-demográfico

Para além das escalas mencionadas, foi desenvolvido e utilizado um questionário sócio-demográfico constituído por um conjunto de itens relativos a várias características pessoais dos sujeitos como idade, género, grupo profissional, vínculo com a instituição, tempo de serviço no Serviço actual, tempo de experiência profissional total, tipo de horário de trabalho (por turnos ou fixo) nível de ensino, e estado civil. Os dados recolhidos através deste questionário que foi entregue juntamente com a EACI (portanto distribuído a todos os membros de cada um dos grupos) permitem caracterizar a população em estudo e obter informações mais específicas sobre os sujeitos.

2.2.4. Validade de constructo e Fiabilidade dos instrumentos

No que diz respeito à EACI, antes de se proceder a qualquer análise dos dados, foi efectuada uma análise dos componentes principais para os 9 itens de ambas as sub-escalas (EACI-F e EACI-T) de forma a verificar se a sua estrutura bidimensional se mantinha (conflito de tarefa e conflito afectivo). Para isso foi realizada uma análise de componentes principais. No entanto, antes desta análise foi verificada primeiro a adequação da sua realização nos dados recolhidos. Deste modo, foi verificado se os pressupostos para a realização desta análise eram cumpridos. Segundo Pallant (2003), para que uma análise factorial deste género possa ser realizada, é necessário que (1) a amostra seja grande o suficiente, com um rácio de pelo menos 5 casos por cada variável, (2) a matriz de correlações entre os itens deve ter presentes muitos coeficientes iguais ou superiores a .30, (3) o resultado do teste de esfericidade de Barlett deve ser estatisticamente significativo ($p < .05$) e o resultado do teste Kaiser-Meyer-Olken (KMO) deve ser igual ou superior a .60.

Olhando para os resultados obtidos na matriz de correlação entre os itens, verificou-se que todas as correlações existentes eram superiores a .30 em ambas as sub-escalas. O

valor resultante no teste de KMO foi de .939 para a EACI-F e de .940 para a EACI-T, superando assim o valor recomendado e o resultado do teste de esfericidade de Barlett foi estatisticamente significativo ($p=.000$) em ambos os casos. Verificou-se assim que os dados são susceptíveis de ser alvo da análise pretendida.

A análise dos componentes principais propriamente dita revelou a presença de apenas 1 componente com valor de *eigenvalue* superior a 1, explicando 65.72% da variância na sub-escala EACI-F e 1 componente explicando 75.63% da variância na sub-escala EACI-T. De forma a definir o número de factores a extrair, foi realizada uma análise paralela uma vez que a sua percentagem de adequação (97% dos casos) é superior ao uso simples da regra de Kaiser-Guttman de reter os componentes com valor de *eigenvalue* superior a 1 (22% dos casos) (Laros & Puente-Palacios, 2004). Na análise paralela são comparados dados aleatórios, obtidos em função do número de variáveis a avaliar e o número de casos (participantes) existente, com os dos resultados obtidos pela análise de componentes principais. Os componentes cujos valores de *eigenvalues* obtidos empiricamente são superiores aos valores aleatórios obtidos são os que se devem manter (Enzmann, 1997). Para a obtenção dos números *eigenvalue* aleatórios foi utilizado o *software* RanEigen (Enzmann, 1997). A Tabela 5 demonstra os valores *eigenvalue* empíricos e aleatórios para cada um dos primeiros nove componentes para a sub-escala EACI-F enquanto que a Tabela 6 demonstra os mesmos valores mas para a sub-escala EACI-T.

Tabela 5

Eigenvalues empíricos e aleatórios dos primeiros nove componentes para a EACI-F

Eigenvalue	Componentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Empírico	5.91	.73	.47	.46	.35	.34	.26	.24	.24
Aleatório	1.30	1.19	1.12	1.05	.99	.93	.87	.80	.73

Tabela 6

Eigenvalues empíricos e aleatórios dos primeiros nove componentes para a EACI-T

Eigenvalue	Componentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Empírico	6.81	.53	.40	.31	.27	.20	.19	.16	.13
Aleatório	1.30	1.19	1.12	1.05	.99	.93	.87	.80	.73

Como se pode verificar, em ambas as sub-escalas apenas o 1º componente é extraído uma vez que é o único em que o valor *eigenvalue* empírico é superior ao aleatório. Estes resultados supõem a presença de uma unidimensionalidade de ambas as sub-escalas. No entanto, como vimos anteriormente, foram realizados diversos estudos utilizando esta mesma escala e esta demonstrou ter mantido sempre a mesma estrutura factorial. Esta escala possui também um forte suporte teórico que aponta para a sua bidimensionalidade. A dimensão da

amostra do presente estudo embora permita a análise dos componentes principais, não é suficiente para questionar a lógica estrutural subjacente ao desenvolvimento dos instrumentos. Por estas razões resolvemos proceder a uma nova análise de componentes principais, fixando o valor componentes a extrair em 2. Foi também realizada uma rotação Varimax de forma a auxiliar na interpretabilidade dos resultados. A Tabela 7 demonstra os resultados obtidos por esta rotação para a sub-escala EACI-F, enquanto a Tabela 8 demonstra esses mesmos resultados para a sub-escala EACI-T.

Tabela 7

Componentes após rotação para a EACI-F

Item	S		h ²
	Componente 1	Componente 2	
EACI-F7	.839	.312	.786
EACI-F8	.826	.297	.656
EACI-F6	.758	.445	.827
EACI-F5	.713	.394	.680
EACI-F9	.590	.579	.664
EACI-F3	.338	.844	.772
EACI-F1	.311	.830	.801
EACI-F4	.351	.746	.771
EACI-F2	.510	.629	.683
% variância	65.72%	8.06%	

Tabela 8

Componentes após rotação para a EACI-T

Item	S		h ²
	Componente 1	Componente 2	
EACI-T7	.815	.408	.781
EACI-T2	.808	.391	.805
EACI-T8	.805	.420	.862
EACI-T6	.801	.446	.837
EACI-T5	.767	.426	.770
EACI-T4	.342	.849	.841
EACI-T3	.446	.814	.832
EACI-T1	.548	.693	.824
EACI-T9	.614	.638	.783
% variância	75.64%	5.87%	

Como se pode verificar, no que diz respeito à sub-escala EACI-F os dois componentes extraídos explicam 73.77% da variância total, com o componente 1 a contribuir com 65.72% e o componente 2 a contribuir com 8.06%. Quanto à sub-escala EACI-T, os dois componentes explicam 81.50% da variância total, com o componente 1 a contribuir com 75.64% e o componente 2 a contribuir com 5.87%. Em ambas as Tabelas encontram-se sinalizados os itens associados a cada um dos componentes. Foram seleccionados os itens cujas correlações apresentam um número superior a .40, sugerido por Stevens (1986) como ponto de corte para a manutenção de itens em análises em componentes principais. Os itens sinalizados em ambas as escalas com uma diferença próxima ou inferior a .10 foram excluídos, não entrando em nenhum dos componentes.

Na Tabela 9 é possível verificar os itens que constituem os dois componentes obtidos no estudo inicial quando a escala foi desenvolvida (Dimas, 2007) e os itens obtidos na análise efectuada no presente estudo.

Tabela 9

Itens constituintes de cada componente no estudo original e no presente estudo

Componente	Resultados obtidos			
	Dimas (2007)		Presente estudo	
	EACI-F	EACI-T	EACI-F	EACI-T
Conflito de tarefa	5	5	7	7
	6	6	8	2
	2	7	6	8
	7	2	5	6
	8	8	-	5
Conflito afectivo	4	1	3	4
	3	3	1	3
	1	4	4	1
	9	9	-	-

Como é possível verificar, os resultados obtidos no presente estudo para a solução forçada a dois componentes, revela-se semelhante à obtida no primeiro estudo em que a escala foi desenvolvida. Olhando para estes resultados e para os factos apresentados anteriormente no que diz respeito à forte base teórica e aos múltiplos resultados que indicam a bidimensionalidade desta escala, no presente estudo irá ser aplicado este mesmo pressuposto da existência de um componente “conflito de tarefa” e um componente “conflito afectivo” em que: EACI-F - conflito de tarefa corresponde aos itens 5, 6, 7 e 8 e conflito afectivo corresponde aos itens 1,3 e 4; EACI-T - conflito de tarefa corresponde aos itens 2, 5, 6, 7 e 8 e conflito afectivo corresponde aos itens 1, 3 e 4.

Por fim, foi efectuado uma análise de forma a verificar a consistência interna de ambas as sub-escalas através do cálculo do *alpha* de Cronbach. Pela análise da Tabela 7 é possível verificar que no caso da EACI-F, para o conflito de tarefa temos que $\alpha=.89$ e para o conflito afectivo temos que $\alpha=.86$ e no caso da EACI-T, para o conflito de tarefa temos que $\alpha=.94$ e para o conflito afectivo temos que $\alpha=.90$. É possível assim concluir que os níveis de consistência interna para ambos os componentes das sub-escalas são bons, uma vez que se situam bastante acima do valor de referência de .70 (Hair, et al, 2010).

Tabela 10

Valores do *alpha* de Cronbach para a EACI-F e EACI-T

Dimensões	<i>Alpha</i> eliminando o item	<i>Alpha</i>
EACI-F		
Conflito de tarefa		
Item 5	.878	.891
Item 6	.847	
Item 7	.847	
Item 8	.868	
Conflito afectivo		
Item 1	.812	.862
Item 3	.755	
Item 4	.850	
EACI-T		
Conflito de tarefa		
Item 2	.934	.944
Item 5	.936	
Item 6	.926	
Item 7	.927	
Item 8	.930	
Conflito afectivo		
Item 1	.855	.895
Item 3	.813	
Item 4	.881	

No que diz respeito à Escala de Avaliação do Desempenho Grupal, o número reduzido de questionários conseguido não foi considerado suficiente para a realização de análises de validação muito profundas à escala. Assim, procedeu-se apenas à análise da sua consistência interna através do cálculo do *alpha* de Cronbach. O valor obtido foi de $\alpha = .879$, revelando uma boa consistência interna para esta amostra.

2.4. Resultados

Pelos motivos apresentados anteriormente no ponto 2.2.2, o número de dados recolhidos não foi ao encontro do planeado no início do estudo, tendo sido obtidos dados relativamente a menos grupos de trabalho do que inicialmente previsto. Como os dados foram recolhidos ao nível individual no caso do questionário EACI, para que pudesse ser realizada uma análise a nível grupal seria necessário agregar os resultados obtidos dentro de cada grupo e assim ser possível a subida de nível. No entanto, para justificar essa agregação seria necessário verificar o índice de acordo entre as várias respostas dentro de cada um dos grupos, o que poderia levar à exclusão de alguns casos. Houve ainda grupos em que o rácio conseguido de respostas em relação ao número total de colaboradores do grupo foi muito pequeno, inviabilizando também a sua utilização nesse nível de análise. O número total de grupos em que seria exequível efectuar as análises dos dados no final deste processo não seria assim o suficiente para que os dados pudessem ser correctamente analisados (Burke & Dunlap, 2002). Por esta razão optámos pela realização de análises maioritariamente a nível individual, verificando os níveis de percepção dos trabalhadores do conflito vivido nos seus respectivos grupos de trabalho, que é a forma de organização de trabalho dominante nesta organização.

Antes de qualquer análise, foi verificado se os pressupostos para a utilização de testes paramétricos se verificavam, de forma a possibilitar a sua aplicação. Para que testes paramétricos possam ser aplicados, é necessário que (1) a variável dependente possua uma distribuição normal e que (2) as variâncias populacionais sejam homogéneas, caso estejamos a comparar duas ou mais que duas populações (Maroco, 2007; Pallant, 2003) Para avaliar a normalidade foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e os resultados relativamente às sub-escalas e respectivos componentes da EACI podem ser verificados na Tabela 11. Para calcular a homogeneidade da variância, foi utilizado o teste de Levene, sempre que foi aplicado um teste de análise estatístico (e.g., ANOVA).

Como se pode verificar pelos resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov não estamos presentes de uma distribuição normal, quer para a totalidade das duas sub-escalas da EACI, como para os seus componentes, uma vez que em todos os casos verificados $p < .05$. No entanto ao olhar para os gráficos de probabilidade normal obtidos para cada sub-escala e respectivos componentes (cf, Anexo 5) é possível verificar que os valores não se encontram muito afastados do que seria de esperar de uma distribuição normal, não se afastando muito. Esta tendência demonstrada sugere que na presença de uma amostra maior a distribuição poderia aproximar-se da normalidade.

Tabela 11

Teste de Kolmogorov-Smirnov para a pontuação total das sub-escalas e respectivos componentes da EACI

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	df	Sig.
EACI-F Total	.084	257	.000
EACI-F Tarefa	.120	257	.000
EACI-F Afectivo	.114	257	.000
EACI-T Total	.067	257	.007
EACI-T Tarefa	.097	257	.000
EACI-T Afectivo	.100	257	.000

Para a conclusão do presente estudo não seria exequível a recolha de mais dados de forma a aumentar o número da amostra e como as alternativas não-paramétricas não apresentam a mesma robustez nos resultados, resolvemos prosseguir com a análise utilizando testes paramétricos, devido aos resultados obtidos nos gráficos de probabilidade normal e ao facto de estes testes serem considerados como robustos à violação do pressuposto da Normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas (Maroco, 2007; Pallant, 2003). Maroco e Bispo (2003) referem também que quando as distribuições das variáveis em estudo não estão muito distantes da normalidade, a ANOVA é um método bastante robusto quer quanto ao nível de significância, quer quanto ao nível de potência.

Durante esta análise foi verificada ainda a existência de alguns valores extremos, mas ao olhar para os valores da média aparada (média recalculada sem 5% dos valores superiores e inferiores) de cada sub-escala e respectivos componentes, verificou-se que os valores não são muito distintos da média obtida inicialmente. Devido a este facto e uma vez que a amostra já é algo reduzida, mantiveram-se estes casos na amostra.

No que diz respeito à Escala de Avaliação do Desempenho Grupal, de forma a verificar se seguia uma distribuição normal e devido à pequena dimensão da amostra (<50 casos) optou-se por utilizar o teste de Shapiro- Wilk que é referido como o mais apropriado para estas situações (Maroco, 2007). Verificou-se que $p=.364$ e portanto segue assim uma distribuição normal.

2.4.1. Resultados da caracterização da instituição e o conflito

Para a caracterização da instituição no que ao fenómeno do conflito diz respeito, procedeu-se primeiro à análise descritiva dos resultados gerais de cada sub-escala da EACI, não fazendo a diferenciação entre os seus componentes uma vez que se pretendia verificar como o conflito é de uma forma geral percebido pelos trabalhadores da organização. Os resultados desta análise descritiva podem ser consultados na Figura 8 para a frequência do conflito (EACI-F) e na Figura 9 para a intensidade do conflito (EACI-T). Nestas figuras estão representadas as frequências relativas às pontuações totais obtidas em ambas as sub-escalas por todos os participantes, onde para a EACI-F temos $M=25.02$ e $DP=6.716$ e para a EACI-T temos $M=25.81$ e $DP=9.1$.

De seguida foi efectuada uma ANOVA de forma a verificar se existiam diferenças na forma como o conflito era percebido nos diferentes grupos. Foram seleccionados seis grupos com um número de respondentes semelhante. Verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas para $p < .05$ no que diz respeito à componente afectiva do conflito na sub-escala frequência (EACI-F) entre os grupos $F(5, 117) = 4.71, p = .01$.

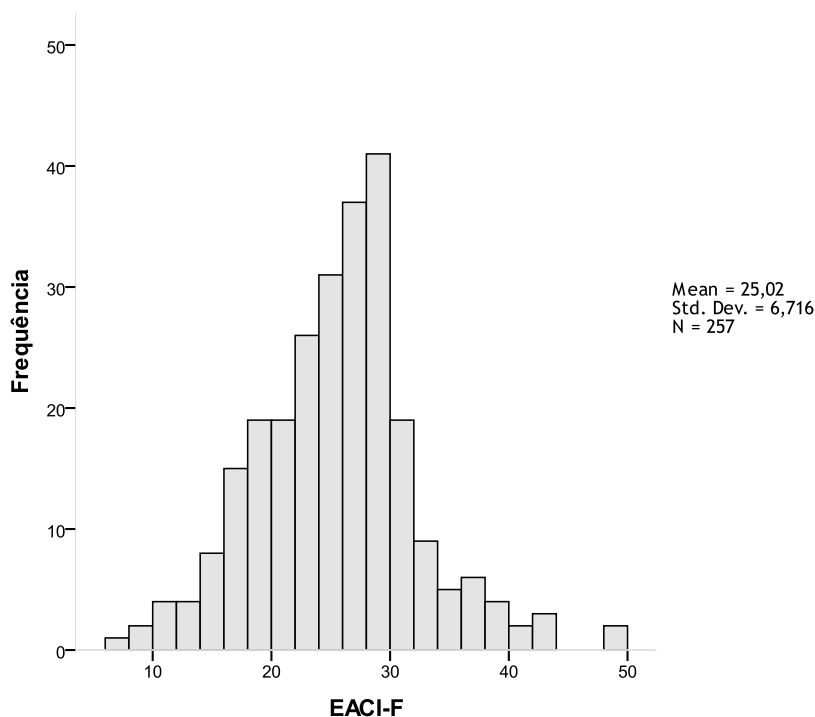


Figura 8. Frequência observada das pontuações obtidas na sub-escala EACI - F

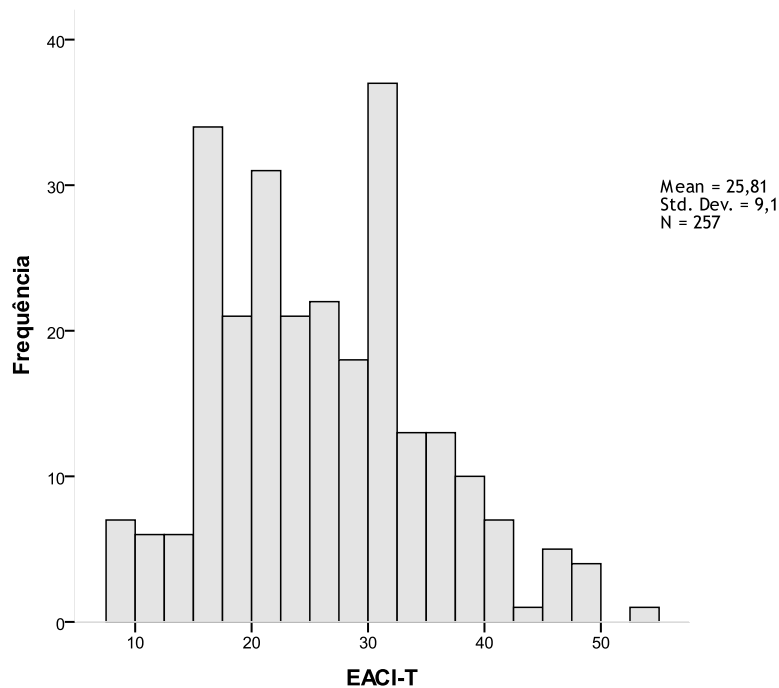


Figura 9. Frequência observada das pontuações obtidas na sub-escala EACI - T

Não foram observadas diferenças estatisticamente significativas para componente conflito de tarefa da EACI-F entre os grupos $F(5, 117)=2.11, p=.69$, nem para as componentes conflito de tarefa e conflito afectivo da EACI-T, com respectivamente resultados de $F(5, 117)=.94, p=.458$ e $F(5, 117) = .79, p=.557$. De forma a verificar entre que grupos existem diferenças estatisticamente significativas para a componente afectiva da EACI-F foi realizado um teste *Post-Hoc* para comparação múltipla de médias, nomeadamente o teste de Tukey. De acordo com os resultados deste teste, existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos identificados pelos códigos B4 e D3 ($p=.012$), K1 e D3 ($p=.002$), E2 e K1 ($p=.011$).

A Tabela 12 demonstra os valores descritivos relativamente a cada um dos grupos onde foram verificadas diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 12

Medidas descritivas dos grupos onde foram verificadas diferenças estatisticamente significativas

	M				DP			
	B4	D3	K1	E2	B4	D3	K1	E2
EACI-F								
Afectivo	11.69	8.90	12.67	9.13	2.830	3.553	2.845	2.875

De forma a testar a hipótese 1, foi efectuada uma ANOVA de forma a verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas na forma como o conflito era percebido entre géneros. Os casos foram divididos em dois grupos consoante o género ($n=88$ para o

género masculino e $n=169$ para o género feminino) e verificou-se a não existência de diferenças estatisticamente significativas para $p < .05$ no que diz respeito a ambas as sub-escalas e seus componentes. Para a EACI-F temos para a componente conflito de tarefa que $F(1, 255)=.23, p=.879$ e para o conflito afectivo que $F(1, 255)=.173, p=.678$. Para a EACI-T temos para o componente conflito de tarefa $F(1, 255)=.117, p=.732$ e para o componente conflito afectivo $F(1, 255)=.512, p=.475$.

Para testar a hipótese 2, foi também efectuada uma ANOVA de forma a verificar se existiam diferenças estaticamente significativas na forma como o conflito era percebido entre trabalhadores com os dois tipos de vínculos principais. Os casos foram assim divididos em dois grupos consoante se estavam vinculados segundo uma carreira da função pública ($n=117$) ou se tinham um contrato individual de trabalho ($n=140$). Verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas para $p < .05$ entre os dois grupos no que diz respeito à sub-escala EACI-F para a componente conflito de tarefa $F(1, 255)=5.269, p=.023$ e para o componente conflito afectivo $F(1, 255)=9.834, p=.002$. No que diz respeito à sub-escala EACI-T verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas no que toca ao componente conflito afectivo $F(1, 255)=4.646, p=.032$. Quanto ao componente conflito de tarefa desta sub-escala, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas $F(1, 255)=2.017, p=.157$. A Tabela 10 representa os dados descritivos relativos a ambos os grupos para os componentes onde as diferenças estatisticamente significativas foram verificadas.

Tabela 10

Medidas descritivas dos grupos de trabalhadores com contrato em funções públicas (FP) ou contrato individual de trabalho (CIT) para os componentes onde foram verificadas diferenças estatisticamente significativas

	<i>M</i>		<i>DP</i>	
	FP	CIT	FP	CIT
EACI-F Tarefa	14.91	13.77	4.006	3.901
EACI-F Afectivo	11.41	10.16	3.235	3.131
EACI-T Afectivo	10.04	9.07	3.703	3.598

No que diz respeito ao teste da hipótese 3, foi aplicada uma ANOVA de forma a verificar se existiam diferenças estaticamente significativas entre a forma como o conflito era percebido pelos trabalhadores que estavam há mais tempo a trabalhar no seu grupo e os que se encontravam há menos tempo. Neste tópico, os dados acerca do tempo em que os trabalhadores trabalhavam no grupo em que estavam no momento em que foi efectuada o estudo foram agregados em 3 grupos, sendo que o primeiro compreendia os casos entre 1 e 7 anos ($n=71$), o segundo compreendia os casos entre 8 e 14 anos ($n=131$) e o terceiro

compreendia os casos acima de 15 anos (n=55). Olhando para os resultados verificou-se que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre nenhum dos grupos para qualquer sub-escala e respectivos componentes para $p < .05$. No que diz respeito à EACI-F, no componente conflito de tarefa temos $F(2, 254) = .662, p = .517$ e no componente conflito afectivo $F(2, 254) = .944, p = .390$. Para a EACI-T, no componente conflito de tarefa temos $F(2, 254) = .067, p = .935$ e no componente afectivo temos $F(2, 254) = .195, p = .823$.

Para verificar a hipótese 4, procedeu-se de forma semelhante ao procedimento utilizado para a hipótese anterior, tendo sido aplicada uma ANOVA de forma a verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre trabalhadores com mais experiência profissional e com menos experiência profissional na forma como percebem o conflito nos seus grupos de trabalho. Para esta análise, devido ao grande número de casos para tempo de experiência profissional maior que 15 anos (máximo avaliado pelo questionário sócio-demográfico), os dados foram organizados em apenas dois grupos, sendo o primeiro relativamente ao período de 1-14 anos (n=133) e o segundo relativamente a maior que 15 anos (n=122), tendo-se assim formado dois grupos equilibrados. Os resultados apontam para a existência de diferenças estatisticamente significativas para ambos os componentes da EACI-F para $p < .05$ com respectivamente $F(1, 253) = 4.765, p = .030$ e $F(1, 253) = 4.766, p = .030$. No que diz respeito à EACI-T, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas no componente de conflito de tarefa $F(1, 253) = .484, p = .487$, nem no componente conflito afectivo $F(1, 253) = 1.583, p = .210$. Os valores das médias para os componentes onde foram verificadas as diferenças estatisticamente significativas podem ser verificados na Tabela 14.

Tabela 14

Medidas descritivas dos grupos de trabalhadores com pouca experiência profissional (PE) e com muita experiência profissional (ME) para os componentes onde foram verificadas diferenças estatisticamente significativas

	M		DP	
	PE	ME	PE	ME
EACI-F Tarefa	13.79	14.87	4.149	3.734
EACI-F Afectivo	10.34	11.21	3.361	3.029

2.4.2. Resultados relativos ao trabalho por turnos e o conflito

Para verificar a relação existente entre o trabalho por turnos e o conflito, e deste modo testar a hipótese 5, procedeu-se à aplicação do teste da ANOVA de forma a verificar o impacto da organização do tempo de trabalho na percepção do conflito nos grupos por parte dos trabalhadores. Os casos foram divididos em dois grupos representando os trabalhadores

que trabalhavam segundo horário fixo diurno ($n=93$) e os que trabalhavam segundo um horário de turnos ($n=164$). Para $p<.05$ verificou-se que em nenhum componente de nenhuma sub-escala existem diferenças estatisticamente significativas. No que diz respeito à EACI-F, no componente conflito de tarefa temos $F(1, 255)=1.208, p=.273$ e no componente conflito afectivo $F(1, 255)= 2.374, p=.125$. Para a EACI-T, no componente conflito de tarefa temos $F(1, 255)=.512, p=.475$ e no componente afectivo temos $F(1, 255)=.557, p=.456$.

2.4.3. Resultados relativos ao trabalho por turnos e o desempenho

Para testar a hipótese 6 que remete para influência do trabalho por turnos no desempenho, procedeu-se à realização de uma ANOVA de forma a verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre a percepção do desempenho dos líderes dos grupos que trabalham por turnos e dos líderes dos grupos que trabalham em horário fixo. Para $p<.05$ verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos com os dois tipos de horário $F(1,25)=1.023, p=.322$.

2.5. Discussão dos resultados

O presente estudo foi planeado tendo em vista um conjunto de objectivos iniciais que passavam por (1) verificar como num contexto específico a organização do tempo de trabalho por turnos poderia influenciar a emergência do conflito e o desempenho dos grupos, (2) descrever esse contexto no que toca ao fenómeno do conflito, devolvendo-lhe dados que pudessem ser-lhe úteis para os processos de decisão e intervenção futuros e ainda, (3) numa perspectiva de investigação instrumental, tentar prolongar a validade dos instrumentos utilizados para esta população. Começando mesmo por este último ponto, e no que toca à EACI, a análise de componentes principais e a análise paralela efectuada apontaram para a presença de unidimensionalidade. Deste modo, neste contexto a percepção dos colaboradores tende a não evidenciar uma distinção clara entre conflito de tarefa e conflito afectivo, existindo apenas uma noção de conflito geral. Verificámos anteriormente que o conflito de tarefa pode ser confundido com o conflito afectivo pois podem ser interpretados como ataques pessoais (Simons & Peterson, 1998), sendo que a correcta gestão do mesmo foi considerada uma forma de contornar este facto (Huang, 2009). No entanto, embora os pressupostos para a realização de uma análise de componentes principais tenham sido cumpridos neste estudo, a amostra utilizada não foi grande o suficiente para que esta análise pudesse por em causa a estrutura bidimensional original da escala. Esta estrutura foi mesmo comprovada em vários outros estudos (e.g., Dimas, 2007; França & Lourenço, 2010) e existe uma grande robustez dos seus pressupostos teóricos (De Dreu & Beersma, 2005). Na presença

destes indícios, e sabendo que a pretensão deste estudo era prolongar a validade da escala para esta população e não por em causa a sua estruturação, tendo sido assim realizada a análise de componentes principais com rotação Varimax, extraindo dois factores. A estrutura final obtida foi muito semelhante à originalmente obtida, tendo-se assim decidido pela estrutura bidimensional, no entanto, surge a necessidade de em estudos futuros serem utilizadas amostras de maior dimensão de forma a ser verdadeiramente testada a sua estrutura para este tipo de contexto. A consistência interna das suas sub-escalas e respectivos componentes demonstrou ser muito boa, verificada pelos valores obtidos no cálculo do *alpha* de Cronbach, que não apontou também para a retirada de nenhum item de forma a aumentar o seu valor. No que toca à Escala de Avaliação do Desempenho Grupal, o número total de respostas conseguidas relativamente aos grupos autorizados, para este, estudo permitiu apenas que fosse feita apenas a análise da sua consistência interna, tendo sido obtidos valores bons no *alpha* de Cronbach e com a manutenção de todos os itens.

Quanto à caracterização da instituição e relativamente à forma como o conflito é percebido, nos dados descritivos do total da amostra verifica-se que a frequência da pontuação obtida para a EACI-F é maior para as pontuações médias da escala (que ia de um mínimo de 9 a um máximo de 63). Olhando para o histograma apresentado, denota-se uma grande frequência de pontuações principalmente entre as pontuações 25 a 30. Temos assim que no geral existem níveis moderados de conflito no que toca à frequência da sua emergência na vida dos grupos. No que toca à EACI-T, embora os valores da média tenham sido semelhantes aos obtidos pela EACI-F, ao olhar para o histograma verifica-se que uma maior frequência nas pontuações entre 15 e 32. Deste modo, neste contexto a intensidade do conflito tende a ser mais percebida do que a frequência da sua emergência

No que toca à comparação efectuada entre alguns dos grupos verificaram-se apenas diferenças estatisticamente significativas entre alguns deles. Esses grupos consistem num dos serviços de urgência, de um bloco operatório, de um internamento e de um serviço de elaboração/análise de exames. Ao olhar para os valores médios obtidos verifica-se que nas relações encontradas pelo teste de Tukey o serviço de internamento apresentou valores mais baixos do que o serviço de urgência e bloco operatório, mas apresentou valores mais elevados que o serviço de exames. Ao olhar para estes resultados e tendo conhecimento da natureza das funções de cada serviço em questão, as diferenças encontradas entre cada grupo parecem surgir da natureza das funções exercidas e do ritmo de trabalho. Isto é, no caso do serviço de urgência e do bloco operatório, o ritmo de trabalho é mais elevado, com um fluxo constante de doentes, que poderá colocar mais pressão sobre os profissionais. O serviço de internamento por outro lado é um local com um ritmo de trabalho mais calmo onde existem muitos períodos ao longo do dia mais relaxados, no entanto, por vezes existem acontecimentos que obrigam a um maior ritmo de trabalho, não sendo tão elevado quanto um serviço de urgência ou um bloco operatório. O Serviço de exames em questão trata de questões muito específicas o que faz com que a afluência de utentes seja a menor e o ritmo seja mais calmo, tendo apenas de uma forma quase “rotineira” realizar e analisar os exames.

No que ao teste de hipóteses diz respeito, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas na forma como os trabalhadores percebem o conflito nos seus grupos quanto ao género e ao tempo de trabalho no respectivo grupo, não se tendo confirmado as hipóteses 1 e 3 respectivamente. No entanto verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de vínculo analisados no que diz respeito à sub-escala EACI-F e ao componente do conflito afectivo, tendo sido confirmada a hipótese 2 para estes componentes. Os valores médios obtidos foram superiores no caso dos trabalhadores com contrato em funções públicas do que os trabalhadores com contrato individual de trabalho. Os níveis de conflito percebidos no que diz respeito à frequência da sua emergência e à intensidade com que os conflitos afectivos são sentidos, são assim superiores nos trabalhadores a trabalhar segundo a carreira da função pública. Este tipo de vínculo era o contrato efectuado por todos os hospitais do SNS anteriormente às alterações efectuadas, mencionadas no ponto 2.1.1, e representam assim os colaboradores que estão há mais tempo na instituição. Ora estes resultados estão de acordo com os resultados resultantes do teste da hipótese 4, onde se verificou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os trabalhadores com menos e com mais experiência de trabalho para a percepção da frequência da emergência do conflito, sendo que os que tinham mais experiência evidenciaram níveis superiores. A hipótese 4 foi então confirmada.

No que toca à verificação das hipóteses 5 e 6, que diziam respeito à forma como o trabalho por turnos poderia influenciar os níveis de conflito e de desempenho, respectivamente, não se verificou em nenhum dos casos a existência de diferenças estatisticamente significativas, não tendo sido confirmada nenhuma das hipóteses. No caso do desempenho, investigações realizadas no contexto hospitalar demonstraram que o trabalho por turnos leva ao aumento de erros cometidos e é caracterizado como tendo níveis de desempenho inferiores, principalmente nos turnos nocturnos, quando comparado com o trabalho diurno (Dorrian, et al., 2008; Fitzpatrick, While & Roberts, 1999). No entanto, o tamanho reduzido da amostra não permitiu que a testagem dos dados fosse possível tendo resultados conclusivos. É de realçar a importância de em investigações futuras se apontar para a obtenção de amostras maiores, de modo a poder verificar se esta tendência demonstrada nos estudos citados, também se verifica no contexto dos centros hospitalares portugueses.

O conflito, no que aos resultados empíricos diz respeito, tanto na sua componente afectiva como de tarefa tem demonstrado causar impactos negativos ao nível do desempenho (De Dreu e Weingart, 2003, Dimas, 2007). Neste estudo, devido à limitação do nível de grupos, não foi possível efectuar uma análise a nível grupal que pudesse verificar de que forma as variáveis se encontravam relacionadas neste contexto. Este é também um ponto a ter em conta no futuro em novas investigações efectuadas em contextos semelhantes, devido à importância em verificar de que forma estas variáveis estão relacionadas em contextos próprios, uma vez que a sua generalização não tem vindo a ser viável.

Como tem vindo a ser apontado ao longo da presente dissertação, a dimensão reduzida da amostra foi o principal obstáculo e limitação com que nos tivemos de deparar neste estudo. Mesmo tendo sido causado por factores externos e sobre os quais não detínhamos controlo, este factor teve algumas implicações nos resultados que foi possível obter. Assim, no futuro seria pertinente a realização de estudos semelhantes que conseguissem contornar este aspecto, contribuindo assim para o conhecimento mais profundo das relações entre o trabalho por turnos e o conflito, que não tem vindo a ser muito abordado, bem como para a melhor compreensão de um contexto que afecta a vida de muitos trabalhadores como é o caso dos centros hospitalares.

Conclusão

Ao longo desta dissertação foi feita uma abordagem a um método de organização do tempo de trabalho que afecta um número crescente de trabalhadores em diversos contextos: o trabalho por turnos. O primeiro capítulo começou mesmo pela abordagem desta forma de trabalho, pretendendo-se caracterizar e reflectir sobre as suas consequências para indivíduos e organizações. O capítulo foi continuado com a caracterização do desempenho, factor de elevada importância organizacional que é um objectivo geralmente pretendido por todas as organizações. Numa realidade em que os grupos de trabalho são cada vez mais uma constante nas organizações e onde a cooperação e interdependência dos trabalhadores são uma constante é inevitável falar sobre o conflito. Este é um fenómeno que está inerente às relações sociais, tornando-se uma constante em qualquer organização. Foi então abordado, de uma forma global, de modo a dar uma visão sobre como tem vindo a ser abordado tanto na teoria como nos estudos empíricos. O segundo capítulo foi inteiramente direccionado para a caracterização da nossa investigação e a apresentação dos seus principais resultados. Um dos objectivos principais consistiu na elaboração de uma investigação numa unidade hospitalar do SNS português. A mudança tem sido uma constante na vida destas instituições, nesta última década, tornando-as contextos únicos e com características muito próprias. Os resultados obtidos com a caracterização do fenómeno do conflito surgem como uma mais-valia para a instituição no global e, principalmente, para os grupos que participaram na investigação, pois esta informação surge como mais um recurso que poderá ser usado para tomadas de decisão futuras. Numa realidade em que cada vez mais as organizações são alvo de múltiplas investigações é importante que os seus resultados sejam também úteis e tragam valor acrescentado para elas. No caso da organização participante neste estudo verificou-se ser um contexto que está constantemente a participar em investigações, facto, que começa a ser visto como um impedimento no cumprimento da sua verdadeira missão, devido também em parte ao facto de que raramente lhe são devolvidos os resultados, negando-se assim os contributos que estes poderiam trazer. Os resultados deste estudo fornecem alguns dados importantes para a unidade hospitalar que participou no estudo, no que diz respeito à percepção dos trabalhadores acerca dos níveis de conflito nos seus grupos de trabalho. Concluiu-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a forma como os homens e as mulheres neste contexto percebem o conflito. A antiguidade no serviço não surgiu também como causando um impacto nesta percepção, não se tendo encontrado um resultado estatisticamente distinto entre os trabalhadores que se encontravam há mais tempo nos grupos e os que estavam há menos tempo. No entanto, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre trabalhadores com contrato individual em funções públicas e os trabalhadores com contrato de trabalho individual. Num contexto onde existe um número equivalente de colaboradores com cada um destes dois tipos de vínculo, esta informação ganha uma grande relevância. De igual modo, observou-se a existência de

diferenças estatisticamente significativas no que toca à experiência profissional dos trabalhadores. Os que apresentavam mais anos de experiência demonstraram ter níveis mais elevados no que toca à percepção do conflito nos seus grupos comparativamente aos trabalhadores com menos anos de experiência. Estes trabalhadores representam uma parte significativa do total de colaboradores da unidade hospitalar, sendo assim um dado também de grande relevo. Os resultados apontaram também para a existência de diferenças estatisticamente significativas entre alguns dos grupos de trabalho analisados, onde se verificou a existência de níveis mais elevados na forma como o conflito é percebido nos grupos onde o ritmo de trabalho é maior.

Um outro objectivo deste estudo passava por validar as escalas utilizadas para este contexto. Apesar dos condicionamentos colocados pela dimensão da amostra, os resultados das consistências internas foram bastante positivos, e a análise mais aprofundada efectuada em relação ao questionário EACI fornece indícios de que esta poderá ser utilizada de forma válida nesta população. No entanto, estudos futuros serão necessários de forma a confirmar e ampliar a validade da estrutura dimensional neste tipo de população e contexto organizacional.

Um objectivo final passava pela tentativa de compreensão do trabalho por turnos e da sua relação com o conflito e o desempenho. Embora tenham sido feitos diversos estudos entre o trabalho por turnos e o desempenho, o mesmo não acontece entre o trabalho por turnos e o conflito. No que toca aos resultados obtidos, na amostra da unidade hospitalar investigada, a organização do trabalho por turnos não apresenta ter um impacto significativo no desempenho, estatisticamente distinto ao dos grupos de trabalho com horário normal. O trabalho por turnos não demonstrou também ter um impacto significativo na percepção do conflito nos grupos de trabalho, uma vez que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. Embora os resultados neste âmbito não tenham sido conclusivos, este estudo faz uma chamada de atenção para a importância desta área de estudo, abrindo portas para o futuro.

Bibliografia:

- Åkerstedt, T. (1998). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Sleep Medicine Reviews*, 2(2), 117-128
- Åkerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Occupational Medicine*, 53, 89-94. doi:10.1093/occmed/kqg046
- Åkerstedt, T., Fredlund, P., Gillberg, M., & Jansson, B. (2002). Work load and work hours in relation to disturbed sleep and fatigue in a large representative sample. *Journal of Psychosomatic Research*, 53, 585-588
- Ansiu, D., Wild, P., Niezborala, M., Rouch, I., & Marquié, J. C. (2008) Effects of working conditions and sleep of the previous day on cognitive performance. *Applied Ergonomics*, 39, 99-106. doi:10.1016/j.apergo.2007.01.004
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513
- Bijlsma-Frankema, K., Jong, B., & van de Blunt, G. (2008). Heed, a missing link between trust, monitoring and performance in knowledge intensive teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 19-40. doi:10.1080/09585190701763800
- Boisard, P., Cartron, D., Gollac, M., & Valeyre, A. (2003). *Time and work: Duration of work*. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bonner, B. L., Baumann, M. R., & Dalal, R. S. (2002). The effects of member expertise on group decision-making and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 719-736
- Burke, M., & Dunlap, W. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159-172
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. Hardy, & A. Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 17-34). London: Sage.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Camerino, D., Conway, P. M., Sartori, S., Campanini, P., Estryn-Béhar, M., Heijden, B. I. J. M., & Costa, G. (2008). Factors affecting work ability in day and shift-working nurses. *Chrinobiology International*, 25(2 & 3), 425-442. doi:10.1080/07420520802118236
- Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2002). Eficácia Organizacional: construção de um instrumento de medida e questões em torno da sua avaliação. *Revista Psicologia e Educação*, 1(1 e 2), 15-37
- Cho, S. M. (2007). Assessing Organizational Effectiveness in Human Service Organizations: An Empirical Review of Conceptualization and Determinants. *Journal of Social Service Research*, 33(3), 31-45. doi:10.1300/J079v33n03_04
- Çiçek, M. C., Köksal, G., & Özdemirel, N. E. (2005). A Team Performance Measurement Model for Continuous Improvement. *Total Quality Management*, 16(3), 331-349. doi:10.1080=14783360500054129
- Costa, G. (1996). The impact of shift and night work on health. *Applied Ergonomics*, 27(1), 9-16
- Costa, G. (2003). Shift work and occupational medicine: an overview. *Occupational Medicine*, 53, 83-88. doi:10.1093/occmed/kqg045
- Costa G., Lievore F., Casaletti, G., Gaffuri, E., & Folkard, S. (1989). Circadian characteristics influencing inter-individual differences in tolerance and adjustment to shiftwork. *Ergonomics*, 32(4), 373-385
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244. doi:10.1080/1359432014300065 4
- Cummings, J. N., & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*, 25, 197-210. doi:10.1016/S0378-8733(02)00049-7
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and Conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107. doi:10.1177/0149206305277795
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Pshychology*, 14(2), 105-117. doi:10.1080/13594320444000227

- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328. doi:10.1002/job.71
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., & 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
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2005). A Contingency Theory of Task Conflict and Performance in Groups and Organizational Teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* (pp. 55-70). West Sussex: Wiley.
- Denscombe, M. (2003). *The Good Research Guide: for small-scale social research projects* (2th Edition). Buckingham: Open University Press.
- Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behavior and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 119-135. doi:10.1080/13594320444000254
- Dijkstra, M. T. M., De Dreu, C. K. W., Evers, A. & Van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 405-423. doi:10.1080/13594320802510880
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (no prelo). Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-109
- Dorrian, J., Tolley, C., Lamond, N., Heuvel, C., Pincombe, J., Rogers, A. E., & Drew, D. (2008). Sleep and errors in a group of Australian hospital nurses at work and during the commute. *Applied Ergonomics*, 39, 605-613. doi:10.1016/j.apergo.2008.01.012

- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A Program to Determine the Parallel Analysis Criterion for the Number of Principal Components. *Applied Psychological Measurement*, 21(3), 232
- Fernández-Ríos, M., & Sanchez, J. C. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fitzpatrick J.M., While, A.E., & Roberts, J.D. (1999). Shift work and its impact upon nurse performance: current knowledge and research issues. *Journal of Advanced Nursing*, 29(1), 18-27. doi:10.1046/j.1365-2648.1999.00861.x
- Folkard, S., & Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53, 95-101. doi:10.1093/occmed/kqg047
- França, C. B., & Lourenço, P. R. (2010). Diversity and Intragroup Conflict at Work: An Empirical Study in Portugal. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 130-158
- Galy, E., Mélan, C., & Cariou, M. (2008). Investigation of task performance variations according to task requirements and alertness across the 24-h day in shift workers. *Ergonomics*, 51(9), 1338-1351. doi:10.1080/00140130802120218
- Gamero, N., González-Romá, V. & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 81, 47-69. doi:10.1348/096317907X180441
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155. doi:10.1080/13594320444000236
- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176. doi:10.1080/13594320444000245
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.8). New York: Academic Press.
- Hackman, J. R., Wageman, R., Ruddy, T. M., & Ray, C. R. (2000). Team effectiveness in theory and practice. In C. Cooper, & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Theory and practice*. (pp. 109- 129). Oxford, UK: Blackwell.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). New York: Pearson Prentice Halls.
- Hart, C. L., Haney, M., Nasser, J., & Foltin, R. W. (2005). Combined effects of methamphetamine and zolpidem on performance and mood during simulated night shift work. *Pharmacology, Biochemistry and Behavior*, 81, 559-568. doi:10.1016/j.pbb.2005.04.008
- Hirst, G. (2009). Effects of membership change on open discussion and team performance: The moderating role of team tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 231-249. doi:10.1080/13594320802394202
- Horwitz, I. B., & Mc Call, B. P. (2004). The impact of shift work on the risk and severity of injuries for hospital employees: an analysis using Oregon workers' compensation data. *Occupational Medicine*, 54, 556-563. doi:10.1093/occmed/kqh093
- Huang, J. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 334-355
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557
- Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In R. M. Kramer, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* vol. 25 (pp. 187-242). New York: Elsevier.
- 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 Quarterly*, 44, 741-763
- Kirkpatrick, M. G., Haney, M., Vosburg, S. K., Comer, S. D., Foltin, R. W., & Hart, C. L. (2009). Methamphetamine self-administration by humans subjected to abrupt shift and sleep schedule changes. *Psychopharmacology*, 203, 771-780. doi:10.1007/s00213-008-1423-1
- Knutsson, A. (2003). Health disorders of shift workers. *Occupational Medicine*, 53, 103-108. doi:10.1093/occmed/kqg048

- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119
- Lira, E. M., Ripoll, P., Peiró, J. M., & González, P. (2006). The roles of group potency and information and communication Technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: A longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 23, 2888-2903. doi:10.1016/j.chb.2006.06.004
- Lourenço, P. R., & Gomes, A. D. (2003). Da Pluralidade à bidimensionalidade da eficácia dos grupos/equipas de trabalho. *Psychologica*, 38, 103-109
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Freire, P. (2000). Equipas de trabalho: Eficácia ou eficácias. In A. Caetano & A. D. Gomes (Eds.). *Organizações em Transição Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (p 77-86). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Carvalho, C. (2004). Eficácia Grupal: análise e discussão de um modelo multidimensional. *Psychologica Extra-Série*, 611-621
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J., & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi.
- Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1117-1145. doi: 10.1108/03090560710773372
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management 13th Edition*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295-305
- Mendibil, K., & MacBryde, J. (2005). Designing effective team-based performance measurement systems: an integrated approach. *Production Planning & Control*, 16(2), 208-225. doi:10.1080/09537280512331333101
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264. doi:10.1002/hrm.20342
- Minnis, W., & Elmuti, D. (2008). Organizational Effectiveness and Financial Performance: A Healthcare Study. *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*. 18(2), 115-134. doi: 10.1080/15390940802232408

- Monk, T. H., Folkard, S., & Wedderburn, A. I. (1996). Maintaining safety and high performance on shiftwork. *Applied Ergonomics*, 27(1), 17-23
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of Psychology Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39 - 53). New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- Natvik, S., Bjorvatn, B., Moen, B. E., Mageroy, N., Sivertsen, B., & Pallesen, S. (2011). Personalitu factors related to shift work tolerance in two-and three-shift workers. *Applied Ergonomics*, 42, 719-724. doi:10.1016/j.apergo.2010.11.006
- Ogot, M., & Okudan, G. E. (2006). The Five-Factor Model personality assessment for improved student design team performance. *European Journal of Engineering Education*, 31(5), 517-529. doi:10.1080/03043790600797335
- Ohayon, M. M., Lemoine, P, Arnaud-Briant, V., & Dreyfus, M. (2002). Prevalence and consequences of sleep disorders in a shift worker population. *Journal of Psychosomatic Research*, 53(1), 577-83
- Pallant, F. (2003). *SPSS Survival Manual*. Maidenhead: Open University Press.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320
- Prewett, M. S., Walvoord, A. G., Stilson, F. R. B., Rossi, M. E., & Brannick, M. T. (2009). The Team Personality-Team Performance Relationship Revisited: The Impact of Criterion Choice, Pattern of Workflow, and Method of Aggregation. *Human Performance*, 22, 273-296. doi:10.1080/08959280903120253
- Rahim, K. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235
- Rahim, M. A. (2010). *Managin conflict in organizations* (4th Ed.). New Jersey: Transaction Publishers
- Richter, A. W., Scully, J., & West, M. A. (2005). Intergroup conflict and intergroup effectiveness in organizations: Theory and scale development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 177-203. doi:10.1080/13594320444000263
- Robert, C., & Cheung, Y. H. (2010). An examination of the relationship between conscientiousness and group performance on a creative task. *Journal of Research in Personality*, 44, 222-231. doi:10.1016/j.jrp.2010.01.005

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rouch, I., Wild, P., Ansiau., D., & Marquié, J. C. (2005). Shiftwork experience, age and cognitive performance. *Ergonomics*, 48(10), 1282-1293. doi:10.1080/00140130500241670
- Ruane, J. M. (2005). *Essentials of Research Methods: A Guide to Social Science Research*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Saksvik, I. B., Bjorvatn, B., Hetland, H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (no prelo). Individual differences in tolerance to shift work - A systematic review. *Sleep Medicine Reviews*. doi:10.1016/j.smrv.2010.07.002
- Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 359- 370
- Schutt, R. K. (2006). *Investigating the Social World: The Processes and Practice Research* (5th Edition). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., & Whyte, G. (2000). Effect of Self- and Group Efficacy on Group Performance in a Mixed-Motive Situation. *Human Performance*, 13(3), 279-298
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H., & Susanto, E. (2011). A Contingency Model of Conflict and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 391-400. doi:10.1037/a0021340
- Silva, I. M. S. (2007). Adaptação ao Trabalho por Turnos. Dissertação de Doutoramento não publicada. Braga: Universidade do Minho
- Silva, N. I. A., & Puente-Palacios, K. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos - ECIG, *Psico-USF*, 15(2), 205-213
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (1998). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Academy of Management Proceedings & membership Directory*, A1-A8
- Smith, S. S., Kilby, S., Jorgensen, G., & Douglas, J. A. (2007). Napping and nightshift work: effects of a short nap on psychomotor vigilance and subjective sleepiness in health workers. *Sleep and Biological Rhythms*, 5, 117-125. doi:10.1111/j.1479-8425.2007.00261.x

- Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey: Erlbaum Associates.
- Su, S. B., Lu, C. W., kao, Y. Y., & Guo, H. R. (2008). Effects of 12-hour rotating shifts on menstrual cycles of photoelectronic workers in Taiwan. *Chronobiology International*, 25(2 & 3), 237-248. doi:10.1080/07420520802106884
- Tamagawa, R., Lobb, B., & Booth, R. (2007). Tolerance of shift work. *Applied Ergonomics*, 38, 635-642. doi:10.1016/j.apergo.2006.05.003
- Teixeira, S. (2005). *Gestão da Organizações* (2ª Ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Thierry, H., & Jansen, B. (1998). Work Time and Behaviour at Work. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2: Work Psychology) (pp. 89 - 119). East Sussex: Psychology Press.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage Publications.
- Totterdell, P. (2005). Work schedules. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 35-62). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Van Woerkom, M., & Van Engen, K. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404. doi:10.1080/13594320802569514
- Vijfeijken, H., Kleingeld, A., Tuijl, H., Algera, J. A., & Thierry, H. (2002). Task complexity and task, goal, and reward interdependence in group performance management: A prescriptive model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 363-383. doi:10.1080/13594320244000193
- Viswesvaran, C. (2005). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Senangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 1* (pp. 110-126). London: Sage Publications.
- Wilkins, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 510-523. doi:10.1016/j.jvb.2006.05.005
- Zurga, S. I. M. (2009). *O Conflito nas Equipas ao longo do Tempo e a sua Influência no Desempenho*. Dissertação de Mestrado não publicada. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa: Lisboa.

Anexos