



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Gestão de Conflitos, Confiança e Satisfação em Grupos de Trabalho**

**Sara Raquel Santiago Pais**

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

Orientador: Prof. Doutora Marta Alves

Covilhã, junho de 2013



# Agradecimentos

Englobo nos meus agradecimentos todos os que pela sua importância na minha vida tornaram a conclusão de mais esta etapa possível. Agradeço primeiramente à UBI especialmente ao Departamento de Psicologia e a todos os seus professores, pelo ensino, pelo apoio e pela forma prestável como conhecem e acompanham cada um dos seus alunos. Obrigada pelo vosso profissionalismo, todas as aprendizagens foram marcos, que decerto nos acompanharão ao longo da nossa vida como profissionais e nos ajudarão a ser cada dia melhores.

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Marta Alves, pelo seu empenho, ajuda e profissionalismo, ao longo de todo este processo. Obrigada por todo o acompanhamento que me deu, pela troca de conhecimentos e por me ajudar sempre a crescer.

Agradeço aos meus pais, que desde sempre me educaram sobre os melhores valores, de humildade, de persistência, de empenho, de amizade e de amor. Sem eles, nada seria possível! Obrigada a vós, por serem desde sempre o melhor exemplo a seguir e por me mostrarem desde pequena que seja qual for o meu sonho, se eu quiser e me empenhar conseguirei alcançá-lo, ontem, hoje e sempre. A vós dedico esta caminhada e toda a minha formação, pois desde cedo este foi um sonho por nós todos partilhado. Ama-vos com todas as forças que o mundo possa abarcar.

Agradeço à minha irmã, por ser o modelo que sempre quis seguir! Obrigada, pelo teu amor, carinho, apoio, empenho e ombro amigo desde a minha existência. Sente esta “vitória” como mais uma vitória também tua, pois foi por ver sempre o teu empenho nos estudos e no alcance dos teus sonhos que nunca baixei os braços no alcance dos meus. És o melhor modelo que posso e devo continuar a seguir!

Agradeço ao meu namorado, por ser também uma peça essencial no meu crescimento como pessoa e profissional. Obrigada Pedro, por todo o teu amor, apoio, carinho e compreensão. Foste essencial em toda esta etapa, por seres essencial à minha vida! Admiro-te e amo-te pela pessoa que és.

Agradeço aos meus amigos pelo companheirismo, pela amizade, pelas aprendizagens que trazemos todos os dias uns aos outros. Um obrigado especial aos amigos Teresa Casteleiro, Ana Carolina Barata, Maria Falcão, Ana Raquel Lebre, Leopoldo Ismael e João Gouveia, por desde sempre ou há menos tempo (não importa) tornarem os meus dias mais bonitos e repletos do simbolismo que a palavra amizade traz consigo.

Por último e em memória agradeço ao meu avô, porque apesar de a “vida” não nos permitir estar juntos, és e sempre serás uma grande fonte de inspiração!



## Resumo

O presente trabalho visa contribuir para o desenvolvimento do estudo da relação entre as seguintes três variáveis, analisadas a partir da percepção de elementos de várias equipas de trabalho: estratégias de gestão de conflitos, indicadores de confiança e satisfação com a equipa. Para tal, foi desenvolvido um estudo não-experimental, com recolha de dados através de questionários autoadministrados a membros de diferentes equipas de trabalho. A amostra do estudo é constituída por 249 sujeitos, pertencentes a 94 equipas de 45 organizações diferentes.

Em termos gerais, os resultados mostraram-nos que, ao nível da associação entre as estratégias gestão de conflitos e a satisfação com a equipa, de entre as quatro estratégias estudadas (integração, evitamento, acomodação e domínio), três revelaram ser preditoras da satisfação com a equipa, tendo-se observado uma relação positiva entre a integração e a satisfação com a equipa e o evitamento e a mesma variável, e uma relação negativa entre o domínio e a satisfação com a equipa. Já relativamente à associação entre as variáveis confiança e satisfação com a equipa, pudemos verificar que dos quatro indicadores de confiança (confiabilidade percebida, comportamentos cooperativos, propensão para confiar e comportamentos de monitorização) analisados, a confiabilidade percebida e os comportamentos cooperativos prediziam positivamente a satisfação com a equipa. Por último, relativamente associação entre as várias estratégias de gestão de conflitos e os quatro indicadores de confiança, constatou-se que existiam diferenças estatisticamente significativas que mostram que a presença dos diferentes indicadores de confiança prediz também, a utilização de diferentes estratégias de gestão de conflitos. Assim, as dimensões integração e evitamento mostraram predizer de forma positiva a propensão para confiar, enquanto o domínio mostrou predizer a mesma variável de forma negativa. Já relativamente às variáveis confiabilidade percebida e comportamentos cooperativos observou-se que em ambos os casos a utilização da estratégia de gestão de conflitos integração predizia as mesmas variáveis de forma positiva, enquanto o domínio predizia as variáveis de forma negativa. Finalmente a dimensão comportamentos de monitorização, mostrou-se ser predita somente de forma positiva pela variável domínio. Após a apresentação dos resultados, terminamos o presente estudo com a indicação dos seus contributos, limitações e sugestões para investigações futuras.

## Palavras-chave

Gestão de conflitos, confiança, satisfação, equipas de trabalho.



# Abstract

The present work aims to contribute to the development of the study of the relationship between the following three variables, analyzed from the perception of elements of several work teams: conflict management strategies, trust and satisfaction indicators with team. To this end, we developed a non-experimental study, with data collection through self-administered questionnaires to members of different teams. The sample consists of 249 subjects, belonging to 94 teams of 45 different organizations.

In general, the results showed us that concerning to the level of association between conflict management strategies and satisfaction with the team, among the four studied strategies (integration, avoidance, accommodation and mastery), three were found to be predictors of satisfaction with team, having observed a positive relationship between integration and satisfaction with team, and the avoidance with the same variable, and a negative relationship between the mastery and satisfaction with team. Regarding the association between the variables trust and satisfaction with team, we could verify that the four indicators of trust analyzed (perceived reliability, cooperative behaviors, propensity to trust and behavior monitoring), the perceived reliability and cooperative behaviors positively predicted satisfaction with team. Finally, regarding the association between the various strategies for conflict managing and the four indicators of trust, it was found that there were statistically significant differences showing that the presence of different confidence indicators also predicts the use of different strategies for managing conflicts. Thus, the dimensions of integration and avoidance revealed positively predict the propensity to trust, while mastery showed predicting the same variable in a negative way. Concerning the variables perceived reliability and cooperative behavior was observed that in both cases the use of conflict management integration strategy predicted the same variables in a positive manner, while the mastery predicted variables negatively. Finally, the behavior monitoring dimension, shown to be positively predicted only by the variable mastery. After presenting the results, we end this study with an indication of its contributions, limitations and suggestions for future research.

## Keywords

Conflict management, trust, satisfaction, work teams.



# Índice

Capítulo I - Conflitos em Grupos de Trabalho	1
1.1 Níveis de conflito e o seu caráter positivo e/ou negativo	2
1.2 Tipos de conflito	4
1.3 Gestão de conflitos	6
1.4 Conflito e satisfação	10
Capítulo II - Confiança em Grupos de Trabalho	14
2.1 Níveis de análise da confiança (nas organizações)	16
2.2 Dimensões da confiança como variável de estudo	19
2.3 Indicadores de confiança	20
2.4 Confiança e gestão de conflitos em grupos	23
2.5 Confiança e satisfação grupal	25
Capítulo III - Objetivos, Hipótese e Metodologia	27
3.1 Objetivos, hipóteses e variáveis do estudo	27
3.2 Metodologia	31
Capítulo IV - Resultados e Discussão de Resultados	52
4.1 Resultados	53
4.2 Discussão dos resultados	73
Capítulo V - Contributos e Limitações	80
5.1 Contributos	81
5.2 Limitações e sugestões para futuras investigações	81
Bibliografia	83



# Lista de Figuras

Figura 1. - Estrutura fatorial da Adaptação da Escala ROCI II (Modelo Revisto 2): solução estandardizada, onde os valores relativos aos erros de medição correspondem às proporções de variância não explicada.

Figura 2. - Estrutura fatorial da Escala de Confiança nas Equipas (Modelo Revisto 2): solução estandardizada, onde os valores relativos aos erros de medição correspondem às proporções de variância não explicada.

Figura 3. - Estrutura fatorial da Escala de Satisfação Grupal - ESAG (Modelo Revisto 2): solução estandardizada, onde os valores relativos aos erros de medição correspondem às proporções de variância não explicada.

Figura 4. - Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do modelo 1 reajustado

Figura 5. - Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do modelo 2 reajustado

Figura 6. - Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do modelo 3 reajustado

Figura 7. - Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do modelo 4 reajustado

Figura 8. - Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do modelo 5 reajustado

Figura 9. - Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do modelo 6 reajustado



## Lista de Tabelas

Tabela 1. - Caracterização da amostra em função do sexo, idade, escolaridade, tipo de organização, antiguidade da equipa, antiguidade do sujeito na equipa e liderança.

Tabela 2. - Índices de ajustamento do modelo inicial da Adaptação da Escala ROCI II.

Tabela 3. - Índices de ajustamento obtidos nas análises fatoriais confirmatórias da Adaptação da Escala ROCI II.

Tabela 4. - Índices de ajustamento do modelo inicial da Escala de Confiança nas Equipas.

Tabela 5. - Índices de ajustamento obtidos nas análises fatoriais confirmatórias da Escala de Confiança nas Equipas

Tabela 6. - Índices de ajustamento do modelo inicial da Escala de Satisfação Grupal (ESAG)

Tabela 7. - Índices de ajustamento obtidos nas análises fatoriais confirmatórias da Escala de Satisfação Grupal (ESAG)

Tabela 8. Matriz de correlações entre as variáveis do estudo (Correlações de Pearson)

Tabela 9. - Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 1 e Modelo 1 Reajustado

Tabela 10. - Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 2 e Modelo 2 Reajustado

Tabela 11. - Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 3 e Modelo 3 Reajustado

Tabela 12. - Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 4 e Modelo 4 Reajustado

Tabela 13. - Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 5 e Modelo 5 Reajustado

Tabela 14. - Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 6 e Modelo 6 Reajustado



# Capítulo I - Conflitos em Grupos de Trabalho

Segundo França e Lourenço (2010), os conflitos são um fenômeno inevitável à vida de um grupo. Deste modo, não faria sentido começar toda a revisão bibliográfica sem antes percebermos o que é um grupo e quais as condições necessárias para que um conjunto de sujeitos se transforme num grupo. Segundo Arrow, McGrath e Berdahl (2000), um grupo é um sistema dinâmico, complexo e adaptável, que pode ser afetado pela experiência, onde existem múltiplas e diferentes pessoas que interagem e realizam trocas de recursos entre si. Os autores referem ainda que o grupo de sujeitos tende sempre a ter fronteiras permeáveis.

Roe, Tschan, Gockel e Meyer (2011), referem que os grupos de sujeitos existem durante um determinado período de tempo, que varia de caso para caso, passando cada um deles por diversas fases comuns, onde pode ocorrer a existência de conflitos. Miguez e Lourenço (2001) mostram que, durante esse período de tempo, o grupo passa por um conjunto de quatro fases de desenvolvimento, onde podemos observar que as primeiras duas se focam mais num subsistema socioafetivo e as restantes num subsistema mais técnico e voltado para a tarefa a desempenhar. Assim, segundo os autores, o primeiro estágio denomina-se por estruturação, e é neste que existe maior dependência em relação ao líder e maior preocupação em ser aceite pelo grupo como um todo, existindo por consequência pouca orientação para a tarefa a desempenhar. Num segundo estágio, o reenquadramento, as diferenças entre as ideias e valores de cada elemento do grupo estão mais salientes aumentando assim a probabilidade de ocorrência de tensões e desacordos interpessoais. Já no terceiro estágio de seu nome reestruturação, a motivação para cooperar e comunicar aumenta graças ao desenvolvimento da percepção interna do grupo como uma unidade coesa. Finalmente num último estágio, denominado por realização, o envolvimento dos membros do grupo na realização das tarefas vai aumentar, estando porém dependente de outras variáveis como o compromisso, a cooperação e/ou a confiança. É ainda importante perceber-se que vários autores partilham a ideia de que um grupo se subdivide em dois subsistemas: o afetivo e o de tarefa (Miller & Rice (1967) cit. in Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Segundo estes autores, citados por Dimas, Lourenço e Miguez (2005), um sistema de tarefa é aquele em que “um conjunto de pessoas (membros de um grupo) trabalha, articuladamente, visando o alcance de um determinado conjunto de objetivos”. Para os mesmos autores um sistema afetivo “diz respeito às necessidades sociais e afetivas desse conjunto de indivíduos” (p.113).

Depois de explicada a conceção de grupo adotada neste estudo, estamos agora preparados para começar a falar sobre o conflito. Este é um processo estudado e trabalhado desde cedo por múltiplas áreas de estudo, como a Psicologia, a Sociologia, a Filosofia, a Biologia e a Antropologia, levando-nos a perceber que este aparenta ser um processo essencial e

relevante no dia a dia de cada um de nós, pois surge como inerente à vida pessoal, profissional e familiar (Jehn & Mannix, 2001).

Desta forma, são vários os autores que procuram dar uma definição apropriada a este processo. Chiavenato (1998) vê o conflito como um conjunto de “ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se” (p.469). Do mesmo modo Boulding (1963), citado por Jehn e Mannix (2001), refere que o conflito é a consciencialização, por parte dos sujeitos pertencentes a um grupo, da existência de discrepâncias, desejos incompatíveis e/ou irreconciliáveis entre os vários elementos (p.238). Segundo Serrano (2001), os conflitos advêm das interações sociais criadas entre os sujeitos, sendo que entre a complexidade do relacionamento e o número de situações conflituais existe uma relação direta, afirmando o autor que quanto mais complexa é a relação interpessoal criada, maior o número de situações conflituais existentes. Na mesma linha de pensamentos Dimas, Lourenço e Miguez (2005) afirmam que, “o conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo: implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão das partes” (p.105). Já De Dreu (1997) citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), simplifica a noção deste processo, mostrando em poucas palavras que este tem início “quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo” (p.518).

De uma forma geral, percebemos que todos os autores partilham ideias semelhantes para a definição do processo do conflito. Todos eles acreditam que este processo surge a partir do momento em que a estabilidade do grupo é percebida como inexistente ou como parte afetada pelo surgimento de discordâncias entre os membros do grupo. Contudo e em termos gerais, o conflito é visto também como uma necessidade e uma condição geral e inerente ao mundo animal, não podendo nenhum de nós no seu dia a dia descurar da sua existência (Chiavenato, 1998).

## **1.1 Níveis de conflito e seu caráter positivo e/ou negativo**

Os conflitos podem ser divididos consoante o seu nível de ocorrência, Deste modo, observando-se o surgimento de conflitos ao nível intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intraorganizacional, intergrupar e interorganizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Apesar de no presente estudo nos focarmos nos conflitos intragrupais, consideramos relevante deixar uma pequena exposição sobre cada um dos restantes níveis.

Começando pelo conflito intrapessoal, podemos referir que este ocorre dentro do indivíduo, podendo “radicar no conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores, predisposições” (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p.520). Passando a falar sobre o conflito interpessoal, sabe-se que este ocorre entre indivíduos não constituintes de um grupo. Já o

intraorganizacional<sup>1</sup>, como o próprio nome indica surge dentro de uma organização, abrangendo a generalidade das suas partes. O intergrupar ocorre entre diferentes grupos e o interorganizacional, entre diferentes organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p.520). Por último apresentamos o conflito intragrupal, o nível mais relevante para o contexto do presente estudo. Sabe-se que este nível de conflito surge dentro de um pequeno grupo, como por exemplo, um grupo de trabalho, um grupo de alunos ou um grupo de investigação, quando num desses grupos, existem divergências identificadas entre as formas de trabalhar, de pensar, de agir ou de falar dos seus vários elementos. Assim, pode observar-se que é quase inevitável a presença dos conflitos, pois é muito difícil, num conjunto de sujeitos, todos pensarem e agirem de forma igual ou semelhante. Contudo, este pode ser o lado positivo dos conflitos, como em seguida iremos ver (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007).

O conflito intragrupal pode ser distinguido como positivo ou negativo. Para se perceber a sua positividade ou negatividade, é importante ter em conta que este processo dinâmico pode ser afetado por diferentes tipos de variáveis. Assim, Choi e Cho (2011) apontam como possíveis variáveis que podem afetar o conflito, a interdependência de tarefas, o tipo de tarefas (rotineiras ou não rotineiras) a desenvolver, as normas do grupo, a gestão que é desenvolvida em torno dos conflitos e as emoções de cada sujeito no momento do surgimento do conflito. Nesta avaliação é também importante ter em conta o tipo de conflito de que se fala. Em termos gerais, grande parte dos estudos sobre a temática, mostram que o conflito é visto como um processo do qual podemos retirar consequências mais positivas do que negativas para os grupos (e.g. Putnam, 1997; Chiavenato, 1998). Contudo devemos sempre ter em conta de que tipo de conflito se está a falar (Choi & Cho, 2011).

Focando-nos agora no nível do conflito intragrupal e tendo em conta tudo o que foi dito até ao momento, podemos perceber que apesar de em tempos remotos se ter compreendido a necessidade da sua existência, este é ainda apontado, por alguns autores, como um processo negativo e prejudicial a qualquer grupo. Por exemplo, numa perspetiva mais tradicional, acreditava-se que após o surgimento de um conflito num grupo, este levasse à redução da coesão grupal, da produtividade e da comunicação entre todos os elementos desse mesmo grupo (Deutsch, 1973, Guetzkow & Gyr, 1954, Schwwenk & Cosier, 1993, cit. in Dimas, Lourenço & Miguez, 2007). Já na revisão de literatura realizada por Medina, Mundate, Dorado, Martinez e Guerra (2005), pode observar-se que vários autores corroboram a ideia de que o

---

<sup>1</sup> Este nível de conflito é apontado como positivo, desde que surja em quantidades moderadas. Este, é então identificado como essencial para o alcance de um nível de eficácia organizacional ótimo e ainda têm um papel importante na manutenção dessa mesma eficácia. Desta forma percebe-se que para obter um nível positivo de conflito deve-se ter em conta a quantidade do mesmo e os seus estilos de manipulação ou gestão. Pois como diz Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), “O Conflito é hoje reconhecido como um dos processos básicos que devem ser geridos nas organizações”, para tal devemos deter conhecimentos dos diferentes tipos de conflito que podem surgir (p. 517). Devemos também ter em conta, que como refere Pondy (1989) citado por Putnam (1994), a existência de conflitos ajuda as organizações, contribuindo para a sua durabilidade.

conflito leva a grandes dificuldades de comunicação entre sujeitos e a quebras nos relacionamentos interpessoais, a nível profissional e pessoal, e ainda que pode levar a uma grande redução de eficácia grupal, pois segundo esses mesmos autores, o conflito seria um distrator para o grupo e um produtor de tensão. Contudo, o conflito não é só visto como negativo. Por exemplo Mele (2011) afirma que, o conflito é positivo quando traz vantagens a todos os elementos dos grupos onde surge, e negativo quando traz para além dos ganhos, algum tipo de perda ao grupo como um todo ou a algum dos seus elementos em particular. Assim, conclui a mesma autora, que o carácter positivo ou negativo desta variável advém dos seus resultados e da gestão que é feita dos mesmos.

Contudo, e como já tínhamos referido anteriormente, em geral o conflito é hoje em dia, conhecido como mais positivo do que negativo para os sujeitos. Deste modo, são vários os autores a apontarem diversos pontos positivos relativamente ao conflito intragrupal. Por exemplo, Putnam (1997) vê os conflitos como motores de mudança, de debate de ideias e de criatividade. Dentro da mesma linha, De Dreu (1997), citado por Dimas, Lourenço e Miguez (2005), veem o conflito como positivo e um motor de mudança, pois como se pode observar na revisão dos autores, este pode levar ao desenvolvimento de discussões abertas, que promovem a criação de novas reflexões positivas para o grupo como um todo, ajudando-o a unir-se e a explorar diferentes pontos de vista, interesses e valores. Também Chiavenato (1998) refere que a presença de conflito ajuda no estímulo de energias e no despertar de novos sentimentos, o que leva as pessoas a tornarem-se mais atentas e interessadas no projeto comum ao grupo, podendo também fortalecer sentimentos de identidade, aumentando a coesão grupal e a motivação do grupo em geral.

## **1.2. Tipos de Conflito**

A literatura faz distinção entre dois tipos de conflito que podem ser experienciados por grupos: o conflito de tarefa e o conflito socioafetivo. Os mesmos podem surgir de forma separada, em conjunto ou como consequência um do outro, trazendo ao grupo diferentes tipos de efeitos, como poderemos observar de seguida (Dimas, Lourenço e Miguez, 2008).

O conflito de tarefa relaciona-se com as “tarefas” ou objetivos para os quais os grupos trabalham. As definições dadas a este processo, tendem a assemelhar-se e a ter em comum o facto de a ocorrência deste tipo de conflito se associar à existência de diferentes visões e interpretações de algo relacionado com o trabalho que surge no grupo. Assim, segundo De Dreu e Vianen (2001), o conflito de tarefa ocorre quando os membros de um grupo têm diferentes visões, opiniões ou interpretações em torno das tarefas a desempenhar e dos objetivos a atingir. Já Choi e Cho (2011), dentro de uma mesma linha de ideias, referem que este tipo de conflito relaciona-se com as tarefas a desempenhar, acrescentado que este é muitas vezes proposto para que se possa melhorar a qualidade do trabalho em grupo. Em concordância com as ideias atrás apresentadas, Dimas, Lourenço e Miguez (2005), referem

que “os conflitos de tarefa englobam situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas em relação à execução de uma tarefa” (p.108).

Já o outro tipo de conflito, o socioafetivo, tende a relacionar-se com as ligações afetivas criadas entre os diferentes membros do grupo. Segundo vários autores, que partilham opiniões semelhantes, o conflito socioafetivo passa pela percepção por parte dos indivíduos do grupo, da existência de uma incompatibilidade interpessoal, que engloba fatores como as diferenças de personalidade, atitudinais, de estilos de preferências ou ainda de estilos interpessoais (e.g. Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Yang & Mossholder, 2004; Jehn & Mannix, 2001). Da mesma forma, também Dimas, Lourenço e Miguez (2008) referem que “os conflitos sócio afetivos envolvem situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade de valores e de atitudes perante a vida” (p.15).

Estes dois tipos de conflito apresentados, são vistos de forma diferenciada quanto ao seu caráter positivo ou negativo. O conflito socioafetivo é apontado como mais negativo para os sujeitos, enquanto o conflito de tarefa se diz ser bastante benéfico para sujeitos e grupos (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Segundo Medina, Munduate, Martinez e Guerra (2005), a presença do conflito socioafetivo influencia a satisfação e as relações afetivas dentro do grupo, podendo mesmo levar ao abandono do mesmo. Dimas, Lourenço e Miguez (2007) apoiam esta ideia, afirmando que o conflito socioafetivo “desvia a energia do grupo da tarefa para a resolução de problemas interpessoais e reduz a qualidade das relações entre os seus membros, o que produz efeitos negativos, quer no desempenho, quer na satisfação grupal” (p.186). Para os conflitos de tarefa têm sido apontadas diferentes visões, pois grande parte da literatura refere que podem ser positivos para o grupo e para os resultados que este quer alcançar. Medina, Munduate, Dorado, Martinez e Guerra (2005) veem este tipo de conflito como positivo para os grupos de trabalho, pois afirmam que ajuda a inovar e a criar novas ideias, referindo ainda que tende a evitar a ocorrência da ideia de abandono do grupo. A revisão de literatura realizada por Ayoko (2007) também corrobora as ideias atrás referidas, mostrando que o conflito de tarefa tem um impacto positivo sobre os resultados a alcançar pelo grupo, levando à criação de uma grande variedade de perspectivas sobre a tarefa a desempenhar. De uma forma geral, o conflito de tarefa é visto como funcional “na medida em que melhora a qualidade das decisões, aumenta a identificação individual com os resultados do grupo e eleva os níveis de satisfação com os seus membros.” (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Contudo, e apesar de a grande maioria da literatura falar somente nestes dois tipos de conflito, não poderíamos terminar este tópico sem fazer referência a Mele (2011), que afirma que existe ainda um terceiro tipo de conflito, o conflito de processo. Este conflito, segundo Jehn e Mannix (2001), surge associado à noção da existência de controvérsias em torno dos

aspectos de como se irá proceder à realização da tarefa. Liga-se então este conflito às decisões de quem faz a tarefa e de como é feita (Mele, 2011, p.1378).

### 1.3. Gestão de Conflitos

Como se tem observado ao longo do presente capítulo, o conflito pode ser visto como funcional ou disfuncional, dependendo da forma como cada sujeito ou grupo o percebe, o gere e o resolve (Kaitelidou et al., 2012). Segundo Thomas (1992), citado por Koc (2010), cada sujeito ou grupo pode escolher a forma de se comportar e de lidar com os conflitos, dando-se a esta forma de “trabalhar o conflito” o nome de estratégia ou dimensão de estilos de gestão de conflitos. Segundo Dimas e Lourenço (2011), “a forma como os conflitos influenciam o sistema onde emergem vai, com efeito, estar dependente do modo como os elementos deste sistema vão reagir à sua emergência” (p.221). Assim, antes de se tentar somente perceber o conflito é importante primeiro tentar identificar como os sujeitos ou grupos lidam com a sua existência (Dimas & Lourenço, 2011).

Como se pode ler na revisão de literatura desenvolvida por Celuch, Bantham e Kasouf (2011), em termos gerais, a gestão de conflitos passa por um investimento ao nível do relacionamento, da satisfação e do compromisso, entre as partes envolvidas no conflito, não sendo necessariamente obrigatório que após a mesma, os conflitos fiquem solucionados. Deste modo, “a gestão de conflitos traduz-se no reconhecimento da existência de aspetos construtivos/funcionais e de aspetos destrutivos/disfuncionais nos conflitos e na capacidade de ganhar os primeiros reduzindo ou eliminando os segundos” (Dimas, 2007, p.142). A gestão de conflitos, tal como o próprio fenómeno do conflito, pode ocorrer a um nível mais individual (interpessoal) ou grupal (intragrupal), sendo esta última a temática mais essencial a ser estudada e especificada pelo presente estudo (Dimas, Lourenço e Miguez, 2005)<sup>2</sup>. Deste modo, num nível intragrupal, as estratégias de gestão de conflitos percebem-se como “o conjunto de respostas dado pelos membros do grupo perante a emergência de ideias, opiniões e/ou objetivos divergentes” (Dimas & Lourenço, 2011, p.221). Neste nível de conflito, é importante ter também em conta que, em determinado momento, a forma de gestão de conflitos pode tornar-se representativa para o grupo, isto é, todos os seus membros tenderem a gerir os conflitos da mesma forma ou através da(s) mesma(s) estratégia(s). Contudo, esse momento representativo não será explicativo de todo o percurso histórico do grupo, podendo em outros momentos os seus vários elementos utilizar estratégias de gestão de conflito diferentes (Dimas, 2007). Parece-nos ainda pertinente fazer uma pequena abordagem à gestão de conflitos realizada a um nível organizacional, visto que este nível se desenvolveu muito como área do comportamento organizacional (Ma, Liang, Erkus & Tabak, 2012). Nos tempos correntes, a presença do conflito é cada vez mais associada à eficácia dos

---

<sup>2</sup> Contudo, Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012) consideram que a gestão de conflitos ocorre também a nível organizacional, sendo de grande importância o seu estudo, pois cada vez mais o contexto organizacional sofre mudanças inesperadas que podem levar a níveis elevados de conflito.

trabalhadores, tornando-se essencial perceber-se como estes lidam com o mesmo, para que se consiga atingir as tão desejadas consequências positivas (Koc, 2010). A relação que é feita pelos autores entre as variáveis em causa advém das mudanças que estão a ocorrer no mundo do trabalho, tais como o aumento da diversificação de funções no local de trabalho e a crescente complexidade das relações interpessoais que se criam nos mesmos, sendo também estes os motivos que levam a que este nível tenha grande importância (Ma, Liang, Erkus & Tabak, 2012).

### **1.3.1. Modelo Bidimensional de Gestão de Conflitos**

Pode observar-se que, até aos anos 60, as estratégias de gestão de conflitos eram vistas como unidimensionais, sendo esta lógica mais tarde substituída por uma perspetiva bidimensional, visão essa que hoje é aceite e seguida pela maioria dos investigadores da área (Dimas & Lourenço, 2011). Como autores principais da abordagem bidimensional da gestão de conflitos surgem, segundo Dimas (2007), Thomas (1976, 1992) e Rahim e Bonoma (1979). Ambos os conjuntos de autores fazem distinção entre duas dimensões que caracterizam a “intenção estratégica” da gestão dos conflitos, como em seguida poderemos observar (Dimas, 2007, p.144).

Thomas (1976, 1992), considera que o sujeito pode reagir ao conflito tendo em conta os seus níveis de cooperação e/ou assertividade. Aquando a existência de níveis elevados de cooperação, o sujeito pode agir por colaboração ou por acomodação, dependendo do nível de assertividade presente<sup>3</sup>. Perante o surgimento de níveis baixos de cooperação, o sujeito pode reagir de forma competitiva ou evitante.<sup>4</sup> Já no modelo de Rahim e Bonoma (1979), considera-se que podemos reagir ao conflito tendo em conta a preocupação que revelamos ter connosco mesmos e/ou a preocupação que temos com os outros envolvidos. Existindo uma preocupação elevada do sujeito consigo próprio, este poderá reagir de forma dominante (quando o nível de preocupação com os outros é baixo) ou pode agir de forma integrativa (quando o nível de preocupação com os outros é elevado). Por outro lado, se o sujeito revela uma preocupação baixa consigo próprio, este pode evitar a situação (quando o nível de preocupação com os outros é baixo) ou acomodar-se (quando o nível de preocupação com os outros é elevado). Como se pode observar ambos os modelos são bastante semelhantes, tal como as suas duas dimensões, pelo que do estudo de ambos surgem cinco estratégias de gestão de conflitos a serem considerados (Dimas, 2007).

---

<sup>3</sup> Nesta situação, perante níveis elevados de assertividade, é esperado que o sujeito aja de forma colaborativa. Porém, se os níveis de assertividade forem baixos, este poderá acomodar-se à situação decorrente.

<sup>4</sup> Se o sujeito tiver um nível elevado de assertividade, tende a competir; se, por outro lado, tiver um nível baixo de ambos os fatores, tende a reagir por evitamento.

### 1.3.2. Estratégias de Gestão de Conflitos

No seguimento das ideias apresentadas no tópico anterior, como estilos de gestão de conflitos surgem a integração/colaboração, a acomodação, o domínio/competição, o evitamento e o compromisso (Dimas, 2007). Tendo em conta as revisões bibliográficas desenvolvidas por Kaitelidou et al. (2012), Koc (2010) e Dimas e Lourenço (2011), vamos agora descrever cada um dos estilos passíveis de ser utilizados na gestão dos conflitos. Começamos pelo estilo de *colaboração ou integração*, que passa pelo desejo de todas as partes envolvidas no conflito poderem satisfazer as preocupações de todos os sujeitos. Este é um estilo onde se pode observar a obtenção de ganhos para todas as partes, existindo uma grande igualdade na preocupação com o problema e com todos os intervenientes, de forma a poder ser atingida uma solução aceitável para todos. Segundo Prein (1976), citado por Dimas e Lourenço (2011), este estilo de gestão de conflitos é constituído por duas fases, uma primeira de confrontação e uma última de resolução de problemas. Na primeira fase, os intervenientes procuram as causas dos conflitos de forma a poderem atuar sobre elas na última fase, em que tal como o próprio nome indica, se procura chegar a uma solução plausível e acima de tudo positiva para todas as partes. Já no estilo de *acomodação*, uma das partes encontra-se disposta a colocar os interesses da outra parte à frente dos seus próprios interesses. Este estilo retrata o oposto do estilo de competição, pois parte dos intervenientes procuram sobrevalorizar pontos de acordo e minimizar as diferenças existentes, para que a outra parte realize e satisfaça os seus objetivos. No estilo de *domínio/competição*, surge o desejo de satisfazer os próprios interesses, independentemente das consequências e atitudes para com a outra parte. Tal como foi dito, este estilo será o oposto da estratégia de acomodação, pois nesta uma das partes tenta adquirir domínio por completo (estratégia perder-ganhar), negligenciando os interesses nos restantes envolventes. É importante frisar que se ambas as partes procurarem seguir esta estratégia será muito difícil atingir uma solução para o conflito. Já o estilo de *evitamento* é impulsionado por um desejo de retirar ou suprimir um conflito, podendo ocorrer a negação do sujeito, da questão ou da situação em causa. Esta estratégia pode ser utilizada com finalidades diferentes, como forma de adiamento da resolução do conflito, ou também como forma de “retirada de uma situação sentida como ameaçadora” (Dimas e Lourenço, 2011, p.224). Especificando agora a quinta e última estratégia de gestão de conflitos, o *compromisso*, este passa pela vontade de cada parte desistir de algo, isto é, cada uma das partes procura uma solução para o conflito, que traga consequências semelhantes a todos os envolvidos. Deste modo, nesta estratégia existe uma troca entre todos os intervenientes, com vista a encontrar soluções aceitáveis para o grupo como um todo.

Parece-me ainda importante sublinhar que as presentes cinco estratégias de gestão de conflito podem ser também descritas em termos de duas dimensões (lógicas), a dimensão distributiva e a dimensão integrativa. A dimensão distributiva é representada pela “linha imaginária que associa” as estratégias de competição e acomodação (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p.526). Esta dimensão passa pelo interesse que as partes envolvidas têm de

satisfazer os interesses/objetivos dos restantes sujeitos presentes no conflito, existindo por isso, uma partilha relativa de ganhos (dar e receber). No extremo máximo da dimensão surge competição (situação em que surge o “ganho máximo para a parte em conflito”) e no extremo mínimo a acomodação (situação em que se dá “o mais possível”). Já a dimensão integrativa é representada pela linha imaginária que surge entre a estratégia de colaboração e evitamento. A presente lógica passa pela intenção de cada uma das partes ver satisfeitos os interesses e objetivos da fonte causadora do conflito. Assim, no seu extremo superior surge a colaboração (ganho total para todas as partes) e no seu extremo inferior pode observar-se o evitamento, no qual nenhuma das partes retira qualquer tipo de ganho (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso 2007; Dimas, 2007, p.148-149).

De entre todas as estratégias e dimensões apresentadas, sabe-se que umas tendem a ser mais utilizadas do que outras. Por exemplo, a integração é vista como uma solução integradora para a resolução de conflitos e com ganhos para todas as partes intervenientes, sendo assim aceite como uma abordagem benéfica para o processo de gestão de conflitos (Ma, Liang, Erkus & Tabak, 2012; Behfar, Peterson, Manix & Trochim, 2008). Deste modo, esta é considerada como a estratégia mais utilizada no decorrer deste tipo de processos de conflito, tanto a nível interpessoal como grupal (Weider-Hatfield & Hatfield, 1995; Rahim & Buntzman, 1989). Farmer e Roth (1998), citados por Dimas (2007), apontam a estratégia de acomodação também como uma das mais utilizadas. Por outro lado, os mesmos autores apontam os estilos de evitamento e domínio, como os menos utilizados na gestão dos conflitos. Na mesma linha de ideias, Rahim e Buntzman (1989), verificaram que o evitamento das cinco estratégias, era a menos escolhida para gerir os conflitos. Deste modo, pode verificar-se que, de entre as estratégias apontadas como as mais utilizadas para gerir conflitos, surge uma estratégia de solução integradora (ganha/ganha) e uma de solução distributiva (ganha/perde), o mesmo acontecendo com as estratégias apontadas como menos utilizadas.

Porém, a ideia prevalente de que cada sujeito tem um estilo de gestão de conflito universalmente eficaz, e que deve ser sempre o adotado pelo mesmo, tem vindo a ser contestada por alguns autores. Rahim (1992), citado por Dimas, Lourenço e Miguez (2005), refere que a eficácia das estratégias a utilizar depende em muito da situação em que ocorrem, podendo ser estas eficazes numa ocasião e ineficazes em outra.<sup>5</sup> Deste modo, o mesmo autor refere que os sujeitos devem aprender a utilizar os cinco estilos de gestão de conflito, para que possam lidar com o conflito de forma eficaz, pois acredita-se que os intervenientes no conflito podem até optar por utilizar mais do que uma estratégia de gestão de conflitos. Contudo, segundo Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012), esta é ainda uma temática pouco abordada e pouco estudada hoje em dia.

---

<sup>5</sup> Segundo o autor, a escolha do sujeito por uma ou outra estratégia pode ser alterada tendo em conta a situação com a qual o este se depara.

Em suma, é importante ter em conta como se processa a escolha da(s) estratégia(s) de gestão a ser utilizada(s) no momento do conflito, pois esta varia de sujeito para sujeito e de grupo para grupo. Segundo a revisão bibliográfica desenvolvida por Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012), essa escolha pode variar com base nas normas, na cultura, na situação (como atrás foi referido) e nos valores dos intervenientes no processo. Assim, por exemplo, numa sociedade com valores mais direcionados para o coletivismo, os sujeitos tendem a demonstrar maior harmonia de grupo, contribuindo os seus esforços individuais para as relações sociais que estabelecem. Já numa sociedade com valores mais individualistas, tende a observar-se uma maior autonomia e assertividade, não dependendo a realização pessoal das relações sociais que se possam criar. Já quando se fala a nível grupal, Dimas e Lourenço (2011) acreditam que mesmo que os membros do grupo possam ter escolhas diferentes das estratégias a utilizar, existirá um momento em que todo o grupo tenderá a utilizar um padrão de opção de estratégia de gestão de conflitos, isto é, tenderá a existir uma escolha representativa do grupo como um todo. Deste modo, pode ver-se o grupo como uma outra variável a ter em conta na escolha das estratégias de gestão de conflitos.

#### **1.4. Conflito e satisfação**

A variável satisfação é das mais estudadas no seio do comportamento organizacional. Cada vez existe mais a preocupação por parte das chefias de ter e manter trabalhadores satisfeitos, pois esperam que daí advenham trabalhadores mais dedicados, empenhados e com um maior nível de desempenho (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Contudo este é um fenómeno complexo e de difícil definição, especialmente se falarmos na satisfação no trabalho. Porém são múltiplos os autores que procuram dar uma definição coesa a este termo, tentando perceber de onde provém e que fatores o podem afetar (Gomes, Caetano, Keating & Cunha, 2000).

Segundo Silva (1998), a satisfação com o trabalho advém da avaliação que os sujeitos realizam do seu trabalho e da sua vida em geral. Já Schneider (1985), citado por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), refere que esta variável diz respeito às avaliações realizadas pelo trabalhador em torno do seu trabalho, avaliando este o alcance dos seus objetivos, as condições de trabalho e os resultados que com o mesmo consegue alcançar no seu dia a dia laboral. Na perspetiva de Locke (1969), citado por Latorre, Martinez e Paraguay (2004), os elementos causais do fenómeno da satisfação no trabalho estão relacionados com o próprio trabalho, com o seu conteúdo, bem como com outro tipo de variáveis como por exemplo a possibilidades de promoção, o reconhecimento por parte das chefias, as condições e ambiente de trabalho, as relações interpessoais com colegas e subordinados, as características de supervisão e gerenciamento. Já segundo Forgaty (1994), a satisfação no trabalho passa pelo grau de apreciação que o sujeito extrai dos esforços que aplica, em nome da organização para a qual trabalha. Na mesma linha de ideias, Ruyter, Wetzels e Feingberg (2001) mostram que a presente variável passa pela avaliação que cada trabalhador faz do seu trabalho e do

ambiente envolvente ao mesmo, sendo assim avaliada a natureza do trabalho e o funcionamento da organização. Desta forma, um trabalhador estará satisfeito com o seu trabalho, no momento em que percebe que os seus valores pessoais são preenchidos ou alcançados pelo trabalho que desempenha (Ussahawanitchakit, 2008). É importante ter em conta que esta variável surge da interação entre três fatores, o indivíduo, o trabalho e a relação sujeito-trabalho, pelo que devemos considerar que “determinadas características individuais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores”, bem como “determinadas funções tendem a provocar maiores níveis satisfação superiores naqueles que as executam”, pelo que para o alcance de um bom nível de satisfação, poderemos tentar adequar ao máximo as características do indivíduo às do trabalho que este desempenha (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p.181).

Abordando agora a relação entre satisfação e conflito, encontram-se vários autores que estudam a ligação entre essas duas variáveis. Por um lado, parte deles encontrou uma associação negativa entre o conflito e a satisfação. Por exemplo, nas revisões de literatura desenvolvidas por Spychala e Sonnentag (2011) e por Mossholder e Yang (2004), consegue perceber-se que, segundo diversos autores, a presença de conflitos (independentemente do seu tipo) pode promover uma diminuição nos níveis da satisfação dos elementos envolvidos. Por outro lado, diversos autores associam positivamente o conflito à satisfação. É o caso de Weider-Hatfield e Hatfield (1995) que referem que perante momentos de conflito pode aumentar a satisfação dentro de um grupo, dependendo contudo essa satisfação, do tipo de conflito que existir. Dimas, Lourenço e Miguez (2005, 2007) vêm complementar a ideia dos autores anteriormente citados, quando demonstram que na presença de conflitos de tarefa os níveis de satisfação podem ser elevados. Por sua vez, segundo Medina, Munduate, Dorado, Martinez e Guerra (2005), a presença de conflitos do tipo socioafetivo promove a ocorrência de insatisfação ou a diminuição na satisfação já existente.

Já Ussahawanitchakit (2008) fala na variável *stress*, que quando surge num nível elevado, se traduz numa redução substancial da satisfação do sujeito em causa. Não sendo o *stress* uma variável a ser estudada no presente estudo, surge aqui mencionada pois o autor considera o conflito como uma componente do *stress*, logo, perante o surgimento de uma é esperado o surgimento da outra. Assim, se é esperado que o *stress* elevado se reflita em baixa satisfação, o conflito, segundo o autor, terá o mesmo efeito, ou seja, elevado conflito implica baixa satisfação. O mesmo autor refere ainda que um baixo conflito de papéis, que se percebe como o grau de incompatibilidade entre as expectativas comunicadas e o real papel do sujeito, leva não só a elevados níveis de satisfação no trabalho mas também à obtenção de melhores resultados de desempenho.

### 1.4.1. Gestão de conflitos e satisfação

Como se tem vindo a observar, a existência de uma quantidade moderada de conflito e quando bem gerido, pode ser positivo para sujeitos, grupos e organizações (Weider-Hatfield & Hatfield, 1995). Deste modo, tal como o conflito, a respetiva gestão surge também associada à variável satisfação (Celuch, Bantham & Kasouf, 2011).

A literatura aponta para uma relação positiva entre uma gestão de conflitos eficaz e a satisfação individual ou grupal. Segundo Lind e Tyler (1988), citados por Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008), a forma como lidamos com o conflito vai afetar a nossa satisfação e a nossa proactividade. Segundo os autores, os níveis dessas variáveis correlacionam-se positivamente com o surgimento de uma gestão de conflitos funcional. Deste modo, Weider-Hatfield e Hatfield (1995) referem que uma forma eficaz de gestão de conflitos melhora o valor dos relacionamentos estabelecidos, e conseqüentemente aumenta a satisfação das partes envolvidas no processo. Na mesma linha de ideias, Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008) referem que em grupos ou equipas de trabalho, a satisfação dos membros é tanto maior quanto melhor seja a adaptação destes à gestão de conflitos. No seu estudo, pode observar-se que os sujeitos com elevados níveis de satisfação e de desempenho, são aqueles cujas equipas gerem o conflito segundo o princípio da equidade para todos os membros, onde surge a utilização de estratégias como o compromisso, acomodação e colaboração.<sup>6</sup> Os estudos de Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012) mostram que a utilização da estratégia de integração tende a aumentar a satisfação dos intervenientes, pois através do seu uso consegue-se uma solução que satisfaz ambas as partes envolvidas no conflito, obtendo-se assim, um melhor relacionamento futuro.

Por outro lado, Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008) referem que os níveis de satisfação e de desempenho baixam quando se utilizam estratégias de gestão de conflitos como a competição e o evitamento. Já na revisão da literatura desenvolvida por Dimas, Lourenço e Miguez (2007), pode ainda observar-se que a estratégia de domínio, surge também associada negativamente com a satisfação dos sujeitos. Como se pode ler no estudo de Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012), vários autores corroboram também com essa ideia, fazendo referência a que se a estratégia de domínio para a gestão de conflitos não for evitada, tenderá a diminuir a satisfação do grupo e dos seus membros.

Abordando agora a ligação entre as lógicas integrativa/distributiva e a satisfação, De Dreu, Dierendonck e Dijkstra (2004), citados por Dimas, Lourenço e Miguez (2007), apontam para o surgimento de benefícios perante o uso de uma lógica integrativa, no momento de abordar o conflito. Segundo os autores, a utilização deste tipo de abordagem é benéfica para o grupo ao nível do seu desempenho, satisfação e bem-estar, tanto no momento da gestão dos conflitos, como a longo prazo. Do mesmo modo, Dechurch e Marks (2001), citados por Dimas (2007),

---

<sup>6</sup> Podendo estas estratégias surgir de forma individual ou conjuntamente umas com as outras.

afirmam também que as estratégias integrativas se associam positivamente à satisfação grupal.

Em termos gerais, e segundo a literatura atrás citada, podemos referir que se acredita que uma boa adaptação à gestão de conflitos tende a promover e a manter bons níveis de satisfação dentro dos grupos. Acredita-se porém, que estratégias como a competição, o evitamento e o domínio, tendem a diminuir a satisfação, por não trazerem ganhos semelhantes a todos os intervenientes. Já estratégias como o compromisso, a acomodação e a colaboração, são apontadas como promotoras de níveis de satisfação elevados. Falando agora da lógica integrativa e distributiva, os autores apontam o uso da dimensão integrativa como benéfica para o grupo, a vários níveis, estando entre eles a satisfação. Deste modo, percebe-se então que é importante cada sujeito e cada grupo deter conhecimento das várias técnicas de gestão de conflitos, para que perante a sua ocorrência, se possa desenvolver uma gestão/adaptação benéfica para o grupo.

## Capítulo II - Confiança em Grupos de Trabalho

A confiança é uma variável à qual tem sido dada muita atenção pelas mais diversas áreas das Ciências Sociais, entre elas a Psicologia (Gambetta, 1988; Costa & Anderson, 2011). Tal fato deve-se à realidade de que a confiança é sem dúvida, a base da qualidade das relações interpessoais que todos nós criamos no nosso dia a dia, sendo especialmente para as organizações uma grande fonte de vantagem competitiva (Burt, Camerer, Rousseau & Stikin, 1998, cit. in Lim & Tan, 2009). Como referem Dirks e Ferrin (2001, 2002), é essencial confiar para se conseguir alcançar a eficácia organizacional. Assim, hoje em dia pode observar-se um aumento da sensibilidade das empresas perante a presença e tentativa de manutenção desta variável que é a confiança, entre grupos e colegas de trabalho, que ocupa também um lugar de destaque na literatura, pois é vista como extremamente essencial nas relações interpessoais, sendo até mesmo citada por alguns autores, desde há muito, como a variável que tem maior interferência sobre o comportamento grupal (Golembiewski & McConkie, 1975, cit in Ferrin, Blight & Kohles, 2007).

Contudo, antes de tentar compreender como se comporta esta variável a nível grupal, é importante começar por perceber o seu significado. A palavra confiança tem origem latina no vocábulo *fides* e desde cedo, desde a sua raiz etimológica, se percebe o seu significado como o “credo em algo ou alguém”. Foi então a partir da sua etimologia que diversos autores procuraram dar uma definição ao termo, uns de forma mais lata, outros de forma mais resumida, refletindo todas elas a origem desta primeira definição (Valentim & Krueger, 2007, p.778; Reis, 2003). Boon e Holmes (1991) definem o conceito de confiança como um estado que envolve expectativas confiantes positivas, sobre os motivos de outro sujeito a respeito do seu próprio *self*, em situações que envolvem risco (Peters & Karren, 2009, p.482). McAllister (1995) citado por Scandura e Pellegrini (2008) vê-o também como a “crença de um sujeito aglomerada à vontade do mesmo agir em função das, palavras, funções e decisões de outro ou outros sujeitos” (p.103). Já Luhmann (1996), na mesma linha de ideias, define o presente conceito como o “ mecanismo que reduz a complexidade e capacita pessoas a lidar com altos níveis de incerteza da vida contemporânea” (Fischer & Novelli, 2008, p. 72). Bromiley (1996), citado por Cosner (2009), refere que a confiança é a crença que detém um sujeito ou grupo de indivíduos de que outro sujeito ou grupo faz esforços para se comportar de acordo com os compromissos implícitos ou explícitos existentes entre ambos, é honesto em qualquer negociação e que não tira benefício de uma vantagem que não seja sua, mesmo que a oportunidade para tal esteja disponível (p.251). Em termos gerais e abrangendo um pouco de todas as definições atrás referidas, Mayer et al. (1995) citados por Costa e Anderson (2011), referem que a confiança passa pela “vontade de uma das partes ser vulnerável a ações da outra parte, tendo por expectativa o ideal de que a outra parte irá executar uma determinada

ação importante para o confiante, independentemente da sua capacidade de controlar essa mesma parte” (p.122).<sup>7</sup>

Perante a conceptualização de confiança, rapidamente percebemos que a sua presença entre os membros de equipas ou relacionamentos é desejável. Tal ocorre porque se acredita que a confiança pode ser um fator benéfico especialmente no funcionamento das organizações. Deste modo, procura-se estudar, quais os fatores que poderão levar à promoção da confiança. Estes poderão ser múltiplos e variados, atuar em simultâneo ou de forma individual, e assim a partir da presença desses fatores sabemos que poderão ser utilizadas e adequadas várias estratégias para que se atinja a confiança e se promova a sua manutenção (Kramer & Cook, 2004).

Mas porque será que esta variável é tão desejada, por exemplo em contextos grupais e/ou organizacionais? Tendo em conta a revisão de literatura desenvolvida por Peters e Karren (2009), conseguimos facilmente responder à questão, pois segundo os autores, a confiança promove a eficácia. Segundo os mesmos autores a confiança é um preditor de eficácia e deste modo quem promover a confiança estará a dar um grande passo para que se atinja um ótimo estado de eficácia grupal (especialmente em contextos organizacionais). Segundo Peters e Karren (2009), podemos mais uma vez observar que em equipas de trabalho a confiança entre os vários membros é cada vez mais valorizada pelos mesmos. Segundo a revisão de literatura realizada por Cosner (2009), tal facto advém de a variável confiança ter uma grande capacidade de suportar diversas formas de interação dentro de equipas ou subgrupos, através da diminuição da incerteza e da predisposição das pessoas para cooperar. Deste modo, aqui se responde mais uma vez à questão atrás apresentada, pois segundo a revisão citada, a presença de confiança promove a cooperação e diminui a incerteza. Na mesma linha de ideias, Lin (2001) refere que além de uma mais-valia para o grupo, a presença da confiança torna-se também uma mais-valia para a organização, pois a confiança entre colegas, segundo o autor, promove a troca de informação essencial para o crescimento de uma organização como um todo, e aqui surge mais um ponto positivo a favor da promoção da confiança a nível organizacional. Já Putnam (1993) mantém a mesma visão, referindo ainda que a confiança apoia a ação coletiva, pois ajuda na resolução de problemas e em tomadas de decisão, sendo o grupo mais produtivo, quando a confiança é intrínseca ao mesmo. Já Edmondson (2004) citado por Cosner (2009), acrescenta ainda que, a confiança grupal leva a mais segurança psicológica e a maior facilidade da aprendizagem, logo esta variável apoia também a aprendizagem em grupo. Como se pode observar e tendo em conta a revisão de literatura

---

<sup>7</sup> Consideramos ainda relevante citar a revisão bibliográfica realizada por Karren e Peters (2009), onde podemos encontrar uma abordagem a uma definição à parte das anteriores mencionadas, a confiança rápida. Esta “forma” de confiança ocorre dentro de equipas, quando os seus membros dependem de impressões dos outros membros (estereotipados), para decidir se deve ou não confiar num outro elemento do grupo. Assim segundo os autores, um sujeito tende a confiar dentro de um grupo em determinado elemento, quando os outros membros lhe dão um bom feedback relativamente ao mesmo, mostrando que este é uma pessoa íntegra e capacitada para executar as funções que lhe são incumbidas dentro do grupo.

atrás mencionada, a presença de confiança pode promover o desenvolvimento de outras variáveis favoráveis aos grupos e/ou organizações, percebendo-se assim a deseabilidade dos profissionais por manter ou promover a confiança grupal.

Contudo, não será somente necessário perceber o que a confiança nos dará de positivo, é também importante ter em conta na nossa mente como e porque se aciona este mecanismo. Segundo Heimer (2001), a confiança é uma conduta que se aciona maioritariamente em situações em que algo para o sujeito ou para o grupo está em jogo, como por exemplo um momento de incerteza, risco ou vulnerabilidade. Assim, não se pode descuidar o facto de a decisão de confiar se poder tornar um risco particularmente para o confiante<sup>8</sup>. Pode então surgir especialmente o perigo da ocorrência de comportamentos oportunistas, tornando-se desta forma essencial conhecer os riscos que a cada comportamento de confiança nos pode trazer, para que a sua construção seja sempre realizada de forma coesa e sem perigos para numa das partes (Cheshire, Cook & Gerbasi, 2010; Peters & Karren, 2009).

## **2.1. Níveis de análise da confiança (nas organizações)**

É importante também perceber-se que a confiança pode surgir em níveis distintos. Tendo em conta a definição simples de confiança, dada por Cummings e Bromiley (1996) e citada por Ferrin, Blight e Kohles (2007), consegue-se rapidamente distinguir a presença de dois níveis distintos, um individual e um outro grupal. O que se pode observar é que, segundo os autores, a confiança surge quando um “sujeito ou grupo tem a crença de que o outro sujeito/grupo faz esforços para cumprir os seus compromissos, é honesto e não faz por aproveitar a oportunidade” (p. 470). Ferrin, Blight & Kohles (2007), corroboram a presente ideia, acrescentando porém mais níveis de análise à variável confiança. Para os autores, podem surgir três níveis distintos: o interpessoal, o intergrupar e o interorganizacional. Na mesma linha de ideias e tendo por base que a confiança é um fenómeno tanto interpessoal como coletivo, também Kramer (1999) e Puusa e Tolvanen (2006), citados por Costa e Anderson (2011), falam em três níveis distintos em que podemos conceptualizar a confiança: o nível individual, o de equipa e o organizacional. Mesmo tendo por base os três níveis citados, no presente estudo o nível privilegiado será o intragrupal, em contexto organizacional, ainda que a análise desta variável passe pelo estudo da percepção individual relativamente ao respetivo grupo de trabalho.

Contudo, antes de avançarmos com uma pequena definição de cada um dos níveis de análise da confiança, parece-nos pertinente identificar quais as partes constituintes da mesma, seja qual for o seu nível de ocorrência. Assim, sabe-se que para o desenvolvimento da confiança, tem de se ter em conta a presença de duas partes distintas, porém interligadas e interdependentes uma da outra, a “parte confiante” e a “parte confiada”. A “parte

---

<sup>8</sup> Como se poderá ver no ponto 2.1. da presente dissertação, entende-se por confiante, todo e qualquer sujeito ou grupo que confia e que desenvolve o sentimento de confiança pela outra parte envolvida, de seu nome confiada (Costa e Anderson, 2011).

confiante”, como o próprio nome indica, é a que confia, a que desenvolve o sentimento de confiança pela outra parte. Esta outra parte rapidamente se percebe que recebe o nome de “parte confiada” ou confiado (Costa & Anderson, 2011). É no campo psicológico da confiança, que mais se destaca o papel do confiado e do confiante. Fischer, Mazzon e Novelli (2006), explicitam facilmente estes dois termos referindo que a definição de confiança se separa em outros “dois termos que configuram o seu caráter relacional” o confiante e o confiado. Estes são “dois atores sociais” sendo que na grande maioria das vezes os seus papéis se confundem “pois a manifestação de um pressupõe a do outro” (p. 443). Tendo por base palavras de Fischer e Novelli (2008), sabe-se que ao confiante cabe a tarefa de decidir se deve ou não investir confiança sobre o potencial confiado, já ao confiado cabe decidir se mantém a confiança ou de acaba com a mesma, tendo por base o seu próprio benefício.

Após esta pequena abordagem às partes constituintes da confiança, estamos preparados, para avançar para uma pequena descrição e abordagem dos três níveis de confiança já identificados, o interpessoal/individual, o grupal e o organizacional.

### **2.1.1. Interpessoal/Individual**

A componente individual da confiança é percebida como a capacidade do confiante confiar em outro ou outros sujeito(s) (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, cit in Lim & Tan, 2009). Heider's (1958) e Blau (1964) citados mais atualmente por Ferrin, Blight e Kohles (2007), referem que os sujeitos confiam uns nos outros, tendo em conta o princípio da simetria, em que se afirma que a frequência de interações entre sujeitos é suficiente para fazer com que sujeitos desenvolvam sentimentos muito semelhantes uns pelos outros, trocando os sujeitos entre si recompensas extrínsecas e intrínsecas.

### **2.1.2. Grupal (Grupos de Trabalho)**

Antes de se perceber como se define o nível grupal, tendo em conta que falaremos mais especificamente em grupos de trabalho, parece-nos essencial explicitar como se constitui um grupo de trabalho, e o que o diferencia de um grupo de sujeitos. Assim, sabe-se que um grupo de trabalho é constituído por colegas ou amigos de trabalho, que praticam ou exercem funções semelhantes (Dirks, 2000). Deste modo, entende-se por colegas de trabalho pertencentes a uma mesma equipa, todos os membros de uma organização que detêm, de forma relativamente igual, poder ou um nível de autoridade semelhante durante o seu horário de trabalho (Dirks, 2000). Assim pode concluir-se que a confiança entre colegas de trabalho, percebe-se como a disposição de uma pessoa para ser vulnerável às ações dos colegas de trabalho, tendo em conta que as suas ações e comportamentos não podem ser controlados pelo mesmo (Mayer, Davis & Schoorman, 1995 cit in Lim & Tan, 2009).

Tendo por base a revisão de literatura realizada por Lim e Tan (2009), podemos observar ainda que podem ser diversos os fatores a afetar a confiança entre colegas de trabalho

(dentro do mesmo grupo). Estes fatores podem ser, a frequência de interação entre os sujeitos, os comportamentos de cidadania, a propensão para o trabalho em equipa, a propensão para confiar em estranhos, a perceção de suporte organizacional, a intenção de rotatividade ou mesmo a existência de comportamentos afetivos. Contudo este tipo de confiança dentro de grupos ou equipas está cada vez mais relatada como benéfica para os mesmos. Como Costa e Anderson (2011) afirmam, vários são os autores que associam à confiança em equipa outros fatores benéficos, como a melhoria da comunicação e a obtenção de mais e melhores resultados.

É importante também não esquecer que a confiança que se desenvolve dentro de um grupo de trabalho, pode afetar outros tipos de confiança, afetando assim os resultados a nível organizacional (Lim & Tan, 2009).

### **2.1.3. Organizacional (Inter e Intra)**

Este é um nível que não poderia nunca ser deixado de parte, pois como referem Cunha e Melo (2006), “sem um mínimo de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais bem-sucedidas por um longo período” de tempo (p. 7). Assim se percebe então, que as organizações cada vez mais procurem investir em condições que promovam o desenvolvimento da confiança, dentro das mesmas, e em particular entre todos os membros que as compõem. No fundo, tal facto, como se pode observar nos estudos desenvolvidos por Costa e Anderson (2001), ocorre porque se acredita que a existência de confiança numa organização tende a ajudar na sua sobrevivência, na promoção da adaptabilidade e inovação, na melhoria da competitividade e ainda na facilitação das condições de trabalho.

Segundo Coleman (1990), citado por Jeffries & Reed (2000), a confiança organizacional é puramente cognitiva, visto que abrange um grupo de sujeitos onde ocorre à partida uma menor intensidade de apego emocional. Este tipo de confiança pode ocorrer dentro da organização (entre trabalhadores) ou fora (entre organizações)<sup>9</sup>, como mais à frente poderemos observar. Já segundo os autores Lim e Tan (2009), a confiança dentro de uma organização passa pela vontade de um funcionário para ser vulnerável a ações da própria organização, tendo em conta ações que este possa controlar. Contudo, é importante ter em conta que dentro de uma organização a confiança pode difundir-se de forma vertical ou horizontal. Entende-se por confiabilidade vertical a relação de confiança estabelecida entre empregador e funcionários, já por horizontal entende-se a confiança que se estabelece entre colegas de trabalho (Breton's & Wintrobe, 1986, cit in Lim & Tan, 2009).

---

<sup>9</sup> A confiança desenvolvida dentro da organização denomina-se por intraorganizacional, enquanto que a desenvolvida de dentro para fora da organização se conhece por interorganizacional. Esta última, passa pela medida em que os elementos constituintes de uma organização têm uma orientação de confiança coletiva por outra empresa sua semelhante (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

Em termos gerais, acredita-se ainda que a confiança organizacional pode afetar positivamente a confiança interpessoal, pois a primeira fornece um contexto onde se pode desenvolver a ocorrência da segunda, através das regras e informações específicas da própria organização. Assim, percebe-se que ambos os níveis de confiança interagem positivamente um com o outro, tornando-se deste modo essencial o conhecimento dos seus vários níveis, como atrás teríamos referido (Jeffries & Reed, 2000).

## **2.2. Dimensões da confiança como variável de estudo**

A confiança foi estudada durante algum tempo e por autores distintos, como uma variável unidimensional. Contudo, hoje em dia acredita-se que uma única dimensão não poderia constituir a variável confiança, pois esta depende de uma interação de partes diferentes (cognitiva/afetiva), como poderemos ver nos próximos parágrafos (Mayer et al., 1995, cit in Scandura & Pellegrini, 2008). Segundo a revisão bibliográfica desenvolvida por Cosner (2009), é importante perceber-se que a confiança se forma e se desenvolve de forma diferente, quando surge em ambientes meramente profissionais ou em relacionamentos unicamente pessoais. Deste modo, surge a multidimensionalidade da confiança, sendo essencial separar-se a sua racionalidade (confiança cognitiva) do seu lado afetivo (confiança afetiva) (Jeffries & Reed, 2000).

### **2.2.1. Confiança Cognitiva**

Como se pode ler na revisão de literatura desenvolvida por Chesire, Cook e Gerbasi (2010) a confiança cognitiva baseia-se em crenças que advêm de experiências pessoais, reputações criadas ou ainda outras fontes similares de informação que facilitem no fundo, a estimativa da confiabilidade de cada sujeito. Assim consideramos uma pessoa como confiável quando maioritariamente apresenta características como a “integridade, competência, lealdade, coerência, abertura, credibilidade, confiabilidade e segurança” (p.181). Na mesma linha de ideias a revisão realizada por Valentim e Kruehl (2007), faz referência à existência de diversos elementos constituintes desta dimensão cognitiva da confiança. Deste modo, para os presentes autores, o que nos leva a confiar em alguém são informações que detemos do sujeito, tais como o conhecimento prévio observado (experiências anteriores), identificação de valores (que o confiante considera como importantes numa pessoa confiável) e a realidade coletiva cognitiva que é vista como a “perceção por parte do observador de que as demais pessoas também consideram o observado como confiável” (p. 779).

Segundo Butler (1983) e Rempel, Holmes e Zanna (1985) citados por Jeffries e Reed, (2000), a confiança cognitiva fundamenta-se em previsibilidade, comportamentos passados e na equidade. Esta ocorre segundo a perceção de o outro sujeito deter ou não competências técnicas, baseando-se então numa avaliação racional do outro sujeito e da sua capacidade de cumprir obrigações.

### **2.2.2. Confiança Afetiva**

Os sentimentos são fatores importantíssimos no momento de confiar, visto que a decisão de o fazer torna-se um investimento emocional tanto da parte do confiante como do confiado (Valentim e Krueger, 2007). Percebe-se então que a confiança afetiva enraíza-se nas ligações emocionais, nos cuidados e na preocupação com o bem-estar da outra parte. Assim, esta dimensão baseia-se na existência de valor intrínseco em relação a si e na crença de que a outra parte se sente da mesma forma, isto é, eu confio no sujeito X porque o sujeito X tem comportamentos que demonstram também confiar em mim (Lewis & Weigert, 1985, cit in Jeffries & Reed, 2000).

Relativamente a esta dimensão Valentim e Krueger (2007) referem ainda que pode ser vista como uma base para a dimensão cognitiva. Os autores fazem tal afirmação porque acreditam “que uma quebra da relação de confiança ameaça trazer sofrimento emocional para os envolvidos na relação” (p. 779). Já Jeffries e Reed (2000) pensam de forma diferente, acreditam que ambas as dimensões (cognitiva/afetiva) podem ocorrer em simultâneo, denominando-se este estado por confiança interpessoal mista. Segundo esta perspetiva, um sujeito num mesmo momento pode desenvolver tanto a confiança cognitiva como a afetiva perante a mesma pessoa. Deste modo, a junção das duas dimensões leva a um suporte da confiança interpessoal, pois quando a confiança cognitiva e a afetiva ocorrem em níveis elevados, a confiança interpessoal tende a aumentar; quando ambas ocorrem em níveis baixos esta diminui substancialmente. Conclui-se deste modo que para um bom nível de confiança interpessoal é essencial existir um bom conjunto de confiança, tanto cognitiva como afetiva.

## **2.3 Indicadores de Confiança**

A confiança é cada vez mais uma variável estudada a nível individual, grupal e organizacional, porque se pode associar a outro tipo de variáveis como por exemplo o desempenho (Redman, Dietz, Snape & Borg, 2011). Desta forma e para se tentar perceber o que pode levar à confiança, surge então o estudo dos indicadores da confiança. Estes são estudados desde cedo pelas mais variadas áreas de aprendizagem (Becerra & Gupta, 2003). Tal ocorre para que se possa facilitar o desenvolvimento e manutenção da confiança entre os vários membros envolvidos no processo. Desta forma conseguir-se-á maior sobrevivência dos grupos, maior adaptação e inovação dos mesmos e por conseguinte um aumento da sua vantagem competitiva (Costa & Anderson, 2011). Estes indicadores são apontados como multidimensionais e complexos, pois como se pode ver na revisão desenvolvida por Costa e Anderson (2011) estes, mesmo sendo distintos uns dos outros, relacionam-se entre si. Partimos agora para uma descrição detalhada dos quatro indicadores de confiança, apontados por Costa e Anderson (2011) que se denominam por: propensão para confiar, confiabilidade percebida, comportamentos cooperativos e comportamentos de monitorização.

### 2.3.1 Propensão para confiar

A propensão para confiar<sup>10</sup> é uma das facetas constituintes da confiança mais citadas pelos mais investigadores da área<sup>11</sup> (Costa & Anderson, 2011). Rotter (1967), citado por Costa e Anderson (2011), aborda a propensão para confiar "como uma esperança realizada por um indivíduo ou grupo que a palavra, a promessa, a declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo pode ser invocado" (p. 125). Já Mayer et al. (1995) citados por Costa e Anderson (2011), vêem a propensão para confiar como uma variável estável, que influencia o grau de confiança que o confiante tende a desenvolver sobre o confiado. Neste processo, o confiante não detém qualquer tipo de conhecimento prévio do confiado, contudo, o mesmo autor refere ainda que a propensão para confiar varia de pessoa para pessoa, tendo por base experiências de vida, tipos de personalidade, experiências culturais, educação e outros fatores socioeconómicos. Segundo Erikson (1953), Rotter (1967) e Wrightsman (1974) citados por Becerra e Gupta (2003), este indicador de confiança difere de sujeito para sujeito, consoante a personalidade e experiência de vida de cada um.

Em termos gerais, Costa e Anderson (2011) veem-na como um traço ou vontade geral do sujeito para confiar nos outros, sendo que na sua revisão de literatura apontam que este é ainda visto com um traço de personalidade que leva a expectativas generalizadas sobre a confiabilidade dos outros e que é estável através das situações.

Abordando agora um nível mais grupal, sabe-se que esta propensão pode ser influenciada pela perceção de confiabilidade dos outros membros ou pela forma de agir dos mesmos. Assim confiamos nos outros consoante eles agem e demonstram confiar ou não, em nós em outros sujeitos (Costa & Anderson, 2011). Deste modo, a eficiência e posterior sobrevivência de um grupo, é vista como dependente da presença ou ausência da propensão para confiar, pelo que este indicador de confiança é aceite em termos grupais como "a vontade de um ou mais indivíduos, numa unidade social, em que confiar uns nos outros" (Rotter, 1980 cit. in Costa & Anderson, 2011, p.125).

### 2.3.2 Confiabilidade Percebida

Este indicador de confiança é entendido como o grau em que os sujeitos esperam que os outros se comportem, de acordo com as suas próprias reivindicações (Costa & Anderson, 2011). Segundo a revisão de literatura desenvolvida por Cho e Lee (2011), a confiabilidade em si é vista como condição necessária para que se possa confiar em alguém. Torna-se difícil definir o presente termo e distingui-lo da definição que foi já dada à variável confiança porque a confiabilidade leva a confiar. Porém uma diferença entre ambos sobressai na sua

---

<sup>10</sup> Esta variável, tal como a própria confiança, pode também relacionar-se com muitas outras variáveis, tais como o comprometimento (Nambudiri, 2012).

<sup>11</sup> A confiabilidade percebida é também apontada pelos autores como um dos indicadores de confiança mais conhecidos e citados pela literatura.

concretização, pois enquanto a confiança se baseia num estado psicológico do confiante (decisão de se está ou não disposto a assumir riscos perante o confiado). A confiabilidade percebida dá enfoque às características do confiado (aos seus comportamentos confiáveis ou não confiáveis).

Deste modo, percebe-se que a percepção de confiabilidade tem início na observação de informações como por exemplo as competências, a benevolência, a integridade e as intenções do confiado (Costa & Anderson, 2011). Deste modo segundo a revisão desenvolvida por Becerra e Gupta (2003) consegue entender-se que a confiabilidade percebida, liga-se ao fator comunicação entre as partes, pois consegue perceber-se mais facilmente a existência ou não de confiabilidade, consoante o grau de comunicação estabelecido entre as partes pertencentes ao processo de confiança (o confiante e o confiado).

Parece-nos ainda pertinente focar, Bromiley (1996) citado por Costa e Anderson (2011) que fala ainda em três dimensões que podem determinar a confiabilidade do sujeito ou do grupo. Assim, tenderemos a demonstrar confiabilidade quando o sujeito “faz de boa fé esforços para se comportar de acordo com qualquer compromisso explícito ou implícito; é honesto em qualquer que sejam as negociações com compromisso percebido e não leva vantagens excessivas quando a oportunidade estiver disponível para tal” (p.125).

### **2.3.3 Comportamentos Cooperativos**

Este indicador é conhecido como “uma série de ações positivas que refletem a vontade de ser vulnerável a outros” (Zand, 1972, cit. in Costa & Anderson, 2011, p.125).

Estes comportamentos cooperativos, como se pode observar ao longo do estudo de Costa e Anderson (2011), poderão então ser vastos e variados, ocorrer em unidade ou vários em conjunto, tornando-se assim cada comportamento cooperativo complementar dos restantes que possam surgir. Deste modo como comportamentos cooperativos conhecemos, a dependência de outros sujeitos, a influência da aceitação, a comunicação aberta, a partilha de informação ou a atuação em espírito de cooperação.<sup>12</sup>

### **2.3.4 Comportamentos de Monitorização**

Por comportamentos de monitorização entende-se: o conjunto de comportamentos que são realizados por uma das partes envolvidas no processo, perante a outra, para se obter a percepção de se o sujeito ou grupo se comporta de forma cooperativa e desempenha as tarefas acordadas. Estes nem sempre são positivos, pois tornam-se numa forma de controlo formal (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005 cit. in Ferrin, Bligh & Kohles, 2007). Deste modo, ao contrário dos restantes indicadores, este é apontado como “negativo” perante a confiança,

---

<sup>12</sup> Contudo sobre o tópico 2.3.3 e também sobre o seguinte (2.3.4) pouco se fala especificamente na literatura. Pois na mesma encontramos como indicadores de confiança mais conhecidos e mais citados a tendência ou propensão para confiar e a confiabilidade percebida. Deste modo realizamos no presente estudo uma abordagem mais breve sobre os comportamentos cooperativos e de monitorização.

pois no fundo, a sua presença faz-se sobretudo sentir perante níveis baixos de confiança, entre os vários membros envolvidos no processo (Zand, 1972 cit. in Costa & Anderson, 2011). Estes indicadores são também vistos como a “necessidade dos membros exercerem controlo sobre o trabalho de todos os outros que os rodeiam, através de monitoramento, verificação e comportamentos de vigilância” (Costa & Anderson, 2011, p.125). Deste modo, entende-se o que atrás referenciámos, pelo que este tipo de comportamentos não faz sentido ocorrerem perante níveis elevados de confiança, pois não se obterá ganhos dos mesmos. Assim, estes procuram ser aplicados em momentos de falta de confiança, para que a sua presença possa levar à eclosão da mesma (Zand, 1972 cit. in Costa & Anderson, 2011).

Como podemos observar, são vários os indicadores de confiança existentes. Deste modo, conhecendo individualmente cada um deles, mais facilmente conseguiremos atuar sobre essa variável, levando ao seu crescimento ou pelo menos à sua manutenção, entre sujeitos, grupos e/ou organizações.

## **2.4 Confiança e gestão de conflitos em grupos**

Como poderemos observar neste ponto do capítulo dois, diferentes são as visões criadas em torno da ligação das variáveis confiança e conflito. Pois desde cedo ambas as variáveis estudadas como causa efeito uma da outra. Assim, não só se associa determinados níveis de confiança à presença de conflito, como o conflito pode surgir de determinados níveis de confiança, criando-se entre ambas as variáveis um ciclo de existência (Celuch, Bantham & Kasouf, 2011).

Começando por tentar perceber como o conflito pode afetar a confiança, sabe-se que segundo Chesire, Cook e Gerbasi (2010), o aumento do conflito pode ser um elemento explicativo da diminuição de comportamentos de confiança entre sujeitos ou grupos/equipas. Os autores referem que pode existir uma ligação indireta entre estas duas variáveis, pois segundo os mesmos, elevados níveis de conflito levam à diminuição da solidariedade e ao aumento da sensibilidade a comportamentos negativos tidos por outro sujeito, sendo depois estes fatores responsáveis pela diminuição da confiança entre os intervenientes. Assim de forma mais sucinta o conflito, diminui a solidariedade e aumenta a sensibilização a comportamentos negativos desenvolvidos por outros, diminuindo assim os comportamentos de confiança. Ideias contrárias surgem referidas na revisão bibliográfica desenvolvida por Jeffries e Reed (2000), onde se pode observar que algum grau de conflito entre sujeitos pode ser positivo e trazer mais confiança entre os mesmos, pois para os autores, o desejo de resolver os problemas de forma rápida, faz com que haja mais tempo para o desenvolvimento da confiança e de relacionamentos interpessoais/sociais.

Porém, pode afirmar-se que não só o conflito afeta a confiança, esta atua também sobre o conflito, sendo vista como uma característica básica de atenuação do mesmo. Assim, a presença de confiança atenua tanto o conflito sócio afetivo como o de tarefa (Brass, 1995 cit in Yang & Mossholder, 2004). Lewicki e Wiethoff (2000) corroboram e referem ainda que a confiança atua sobre os conflitos, ajudando na sua resolução, pois elevada confiança dentro de grupos de trabalho faz com que os conflitos de tarefa sejam menos propensos de evoluir para conflitos sócio afetivos. Logo, nesta linha de ideias na presença de confiança, os grupos de trabalho não respondem a questões com a sua base pessoal, mas sim tendo em conta um suporte intelectual.

Contudo, o presente estudo procura ir mais além, tentando perceber a relação que se estabelece entre o conflito e a confiança, no momento da gestão dos conflitos. Esta temática é apresentada na revisão de literatura desenvolvida por Celuch, Bantham e Kasouf (2011), como pouco estudada e fundamentada na literatura, existindo deste modo poucas conclusões desenvolvidas sobre a relação das presentes variáveis.

Lewicki & Wiethoff (2000) citados por Cosner (2009) referem que o conflito mal gerido e mal solucionado pode prejudicar a confiança, afirmando mesmo que “a confiança é muitas vezes a primeira vítima do conflito” (p. 255). Celuch, Bantham e Kasouf (2011), corroboram com a ideia anterior, demonstrando que uma boa gestão de conflitos tende a aumentar o valor episódico dos relacionamentos estabelecidos entre os sujeitos a vários níveis, onde se inclui a confiança entre os membros do grupo. Deste modo, os autores apontam a confiança como uma variável moderadora da eficácia da gestão de conflitos, parecendo pertinente acreditar que ambas as variáveis se relacionam e influenciam de forma recíproca. Assim, perante níveis elevados de confiança é esperado que a gestão de conflitos se desenvolva de forma eficaz, e uma gestão de conflitos eficaz leve a níveis elevados de confiança, tornando-se a interligação das duas variáveis como um ciclo vicioso.

Segundo Alper et al. (2000), citados por Dimas (2007), a presença ou não de confiança entre elementos de um grupo pode estar relacionada em parte, com a gestão de conflitos desenvolvida, sendo esta adequada ou não à situação. Assim os autores referem que o desenvolvimento de uma gestão de conflitos com o objetivo de todas as partes obterem ganhos mútuos leva ao aumento da confiança em todos os membros do grupo, ajudando o grupo a gerir o conflito de forma adequada. Schurr e Ozonne (1985) citados por Celuch, Bantham e Kasouf (2011), corroboram com a presente ideia e acrescentam que num momento de negociação, quando se gere os conflitos de forma cooperativa os níveis de confiança tendem a aumentar dentro do grupo, enquanto que por outro lado, se se gerir os conflitos de modo competitivo os autores indicam que os níveis de confiança já tenderão a ser mais baixos.

Tendo por base a literatura atrás referida, pode observar-se que a gestão de conflitos e a confiança, são variáveis que se tocam. Estas influenciam-se mutuamente, sendo esperado que uma boa gestão de conflitos leve a níveis elevados de confiança dentro de grupos de trabalho. Deste modo, e como já foi referido, os grupos devem deter bons conhecimentos das estratégias de gestão de conflitos mais positivas e adequadas, para que se consiga atingir os melhores resultados e neste caso, conseguir níveis elevados de confiança entre os vários membros das equipas.

## 2.5 Confiança e satisfação grupal

Como pudemos ir observando ao longo do presente capítulo, várias são as variáveis que podem e devem ser estudadas de forma correlacionada com a confiança.<sup>13</sup> Entre toda essa vasta gama podemos encontrar também, a satisfação e tudo o que a ela se associa. (e.g. Tan & Lim, 2009). O tipo de ligação que estas estabelecem é visto de várias formas consoante os autores que as procuram estudar. Como poderemos ver mais à frente, encontramos autores que referem que a confiança é no fundo um preditor de satisfação e outros que assumem a ligação inversa, afirmando que a presença de satisfação promove o surgimento ou manutenção da confiança (Cosner, 2009; Costa & Anderson, 2011; Novelli, Fischer & Mazzon, 2006; Hoy & Tschannen-Moran, 1999; Peters & Karren, 2009).

Começando por explicitar a visão da confiança como preditor de satisfação, temos que o surgimento e a permanência de níveis elevados de confiança, promovem o bem-estar de sujeitos, grupos e organizações (Cosner, 2009). Assim, como se pode perceber na revisão bibliográfica desenvolvida por Peters e Karren (2009) altos níveis de confiança são vistos como preditores de vários tipos de sentimentos e diferentes variáveis organizacionais positivas, entre elas a satisfação. Deste modo, percebe-se que altos níveis de confiança estão associados ao desenvolvimento da satisfação, à sua manutenção e ao aumento da sua positividade (Smith & Barclay, 1997 cit. in Costa & Anderson, 2011). Cunningham e MacGregor (2000) citados por Peters e Karren (2009), afirmam que num conjunto de sujeitos, quanto maior a confiança desenvolvida entre eles maior a satisfação individual de cada elemento, e melhor os seus desempenhos tanto individuais como grupais. Hoy e Tschannen-Moran (1999), corroboram as ideias apresentadas e afirmam ainda que a confiança tendo um impacto positivo sobre a satisfação, a influencia tanto a nível individual como grupal.

A um nível mais organizacional também se conhece os benefícios da presença da confiança. Segundo Condrey (1995) e Brashear et al. (2003) citados por Novelli, Fischer e Mazzon (2006), dentro do clima organizacional, a presença de um clima de confiança promove o aparecimento e a manutenção da satisfação dos trabalhadores, o que promove um melhor desempenho dos mesmos nas funções que lhes são incumbidas.

---

<sup>13</sup> Entre elas, podemos indicar por exemplo, o conflito, o desempenho, a cooperação, a benevolência, a motivação e a integridade.

A revisão bibliográfica desenvolvida por Costa e Anderson (2011), corrobora a ideia da confiança ser benéfica para as organizações, visto que estas cada vez mais procuram investir na promoção da cooperação, por perceberem os seus benefícios. Contudo nesta revisão pode observar-se que não só a confiança leva à satisfação, mas também o inverso acaba por ocorrer, pois a presença da satisfação e até mesmo de outras variáveis como, a comunicação aberta ou a partilha de informação, leva ao desenvolvimento de confiança entre sujeitos e grupos.

Assim consegue concluir-se<sup>14</sup>, que a confiança e a satisfação, são variáveis que “se tocam” e influenciam mutuamente, levando a existência de uma à promoção de outra e vice-versa. Deste modo, o desenvolvimento das presentes variáveis nas organizações não deve ser descurado, pois estas promovem o bom desempenho e a manutenção de benefícios para as organizações.

---

<sup>14</sup> Para o desenvolvimento do presente parágrafo, foi tida em conta toda a bibliografia referenciada durante o presente tópico do capítulo II.

# Capítulo III - Objetivos, Hipótese e Metodologia

## 3.1 Objetivos, Hipóteses e Variáveis do Estudo

O objetivo do presente estudo passa por avaliar, através da percepção de sujeitos pertencentes a diferentes grupos de trabalho, a relação que se estabelece entre a gestão de conflitos, a presença de confiança e de satisfação grupal, nos seus grupos de trabalho. Contudo é importante frisarmos, desde já, que apesar de nos encontrarmos a avaliar variáveis relativas à percepção do que se passa ao nível grupal, as respostas foram dadas a nível individual, tendo tido cada respondente por base a sua percepção relativa ao seu grupo de trabalho.

Tendo por base os objetivos específicos apresentados, formulámos um conjunto de hipóteses a seguir descritas que envolvem as variáveis, abordagens de gestão de conflitos (integração, o domínio, a integração e o evitamento), indicadores de confiança (propensão para confiar, confiabilidade percebida, comportamentos cooperativos e comportamentos de monitorização) e satisfação grupal. Referimos ainda que o presente estudo é de natureza não experimental, tendo sido realizada a recolha de dados através da técnica de inquérito autoadministrado, em que todas as variáveis foram avaliadas num único momento.

Em seguida, apresentamos, devidamente fundamentadas, as hipóteses do presente estudo de forma tripartida, surgindo primeiramente as hipóteses relativas à relação estabelecida entre as estratégias de gestão de conflitos e a satisfação grupal (tema 1), em seguida hipóteses relativas à relação estabelecida entre os indicadores de confiança e a satisfação grupal (tema 2) e finalmente as hipóteses que apontam a ligação entre a escolha da utilização de estratégias de gestão de conflitos perante a presença dos diferentes indicadores de confiança em grupos de trabalho (tema 3).

Relativamente ao tema 1, começamos por ter em conta os estudos de Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008), onde se pode observar que, em grupos ou equipas de trabalho, a satisfação dos membros é tanto maior quanto melhor seja a adaptação destes à gestão de conflitos. Segundo os mesmos autores, pode observar-se que os sujeitos com elevados níveis de satisfação e de desempenho são aqueles cujas equipas gerem o conflito segundo o princípio da equidade para todos os membros, onde surge a utilização de estratégias como o compromisso, acomodação e colaboração (ou integração, tendo por base o modelo de Rahim e Bonoma de 1979). Na mesma linha de ideias, o estudo de Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012) mostra que existe uma ligação diferente estabelecida entre as várias estratégias de gestão de

conflitos e a satisfação. Assim os resultados do estudo, mostram que o estilo de integração é positivamente associado à presença da variável satisfação. Por outro lado, os estilos de domínio e evitamento não se relacionam positivamente com a satisfação, pelo que a opção de gerir os conflitos através dos mesmos pode levar à redução dos níveis de satisfação grupal. De Dreu, Dierendonck e Dijkstra (2004), corroboram as ideias apresentadas, apontando o surgimento de benefícios para o grupo quando se utiliza uma lógica integrativa no momento de abordar o conflito. Segundo os autores, a utilização deste tipo de abordagem é benéfica para o grupo ao nível do seu desempenho, satisfação e bem-estar, tanto no momento da gestão dos conflitos, como a longo prazo. Do mesmo modo, o estudo de Dimas (2007), também confirma que as estratégias integrativas se associam positivamente a níveis de satisfação grupal, enquanto por outro lado a estratégia de domínio não é apontada como um bom indicador desse mesmo tipo de satisfação. Neste estudo, podemos observar porém, que entre as quatro estratégias de gestão de conflitos, os grupos tendem a aplicar mais a estratégia de integração e em minoria a estratégia de domínio, tudo isto independentemente da etapa histórica que o grupo vive. Os estudos de Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008) referem que os níveis de satisfação e de desempenho baixam, quando se utilizam estratégias de gestão de conflitos como a competição e o evitamento. Já o estudo de Friedman, Tidd, Currall e Tsai (2000), vem-nos mostrar que os grupos que procuram gerir o conflito através do estilo de domínio tendem a gerar mais conflito e a aumentar o stress entre os sujeitos envolvidos. O estudo de Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012) vai mais longe e neste pode perceber-se que se a estratégia de domínio para a gestão de conflitos não for evitada, esta terá tendência a diminuir a satisfação do grupo e dos seus membros. Deste modo, e tendo por base a revisão bibliográfica atrás referenciada apresentamos três hipóteses relativas à relação entre a utilização de estratégias de gestão de conflitos como a integração (Hipótese 1a), o domínio (Hipótese 1b) e o evitamento (Hipótese 1c) e a satisfação com a equipa.

**Hipótese 1a:** A utilização da estratégia de gestão de conflitos de integração prediz de forma positiva a satisfação com a equipa.

**Hipótese 1b:** A utilização da estratégia de gestão de conflitos de competição/domínio prediz de forma negativa a satisfação com a equipa.

**Hipótese 1c:** A utilização da estratégia de gestão de conflitos de evitamento prediz de forma negativa a satisfação com a equipa.

Tendo por base os temas 2 e 3, não encontramos na literatura resultados de estudos que indicassem existir associações entre os diferentes indicadores de confiança e outras variáveis, como a satisfação e a gestão de conflitos. Assim, encarámos esse facto como uma mais-valia para o nosso estudo, pois desta forma, o mesmo poderia trazer contributos no estudo da presente temática. Começando por abordar o tema 2 (relação estabelecida entre os indicadores de confiança e a satisfação grupal), podemos começar por referir que a confiança

é vista como um preditor de satisfação, pois o seu surgimento e a permanência de níveis elevados da mesma promove o bem-estar de sujeitos, grupos e organizações (Cosner, 2009). Cunningham e MacGregor (2000), citados por Peters e Karren (2009), corroboram e afirmam ainda que, num conjunto de elementos da mesma equipa, quanto maior a confiança desenvolvida entre eles, maior a satisfação individual de cada elemento e melhores os seus desempenhos tanto individuais como grupais. Também Hoy e Tschannen-Moran (1999) afirmam que a confiança tem um impacto positivo sobre a satisfação, sendo que na presença de confiança facilmente se conseguiria atingir a satisfação individual e grupal. Assim, conseguimos facilmente perceber que a confiança é apontada por todos estes autores como um bom promotor de satisfação dentro de um grupo. Contudo será que todos os seus indicadores promovem níveis semelhantes de satisfação? Segundo Costa e Anderson (2011), dos quatro indicadores de confiança, somente a associação entre os comportamentos de monitorização e a satisfação é apontada como negativa. Tal facto advém de se poder observar que a presença dos restantes três indicadores de confiança, promove níveis elevados de confiança, enquanto que, a presença de níveis elevados de comportamentos de monitorização, equivale a pouca confiança na equipa. Deste modo e agregando a informação sobre a relação entre confiança e satisfação e sobre os comportamentos de monitorização e a própria confiança, apresentamos mais três hipóteses, sendo a primeira relativa ao indicador de confiança, confiabilidade percebida (Hipótese 2a), já a segunda relativa aos comportamentos de monitorização (Hipótese 2b), a terceira relativa ao indicador propensão para confiar (Hipótese 2c) e por último a quarta relativa aos comportamentos cooperativos (Hipótese 2d). Contudo no seguimento do teste desta hipótese, procuraremos ainda identificar qual dos indicadores de confiança é o maior preditor da satisfação com a equipa.

**Hipótese 2a:** A confiabilidade percebida está positivamente associada à satisfação com a equipa.

**Hipótese 2b:** Os comportamentos de monitorização não estão associados à satisfação com a equipa.

**Hipótese 2c:** A propensão para confiar está positivamente associada à satisfação com a equipa.

**Hipótese 2d:** Os comportamentos de cooperação estão positivamente associados à satisfação com a equipa.

Abordando, agora, a terceira temática mencionada, relacionada com a relação entre a utilização de estratégias de gestão de conflitos e os diferentes indicadores de confiança em grupos de trabalho, começámos por basear-nos em Lewicki e Wiethoff (2000), citados por Cosner (2009). Estes autores referem que, o conflito mal gerido e mal solucionado pode prejudicar a confiança entre os sujeitos, afirmando mesmo que “a confiança é muitas vezes a

primeira vítima do conflito!” (p. 255). Na mesma linha de ideias, Celuch, Bantham e Kasouf (2011) afirmam que uma boa gestão de conflitos tende a aumentar o valor episódico dos relacionamentos estabelecidos entre os sujeitos, onde se pode observar melhorias também ao nível da confiança intragrupal. Os mesmos autores apontam esta última variável como moderadora da eficácia da gestão de conflitos. Alper et al. (2000), citados por Dimas (2007), vão mais longe e afirmam que a presença ou ausência de confiança entre elementos de um grupo pode estar relacionada em parte com a gestão de conflitos adequada, ou não, à situação. Assim os autores referem que o desenvolvimento de uma gestão de conflitos com o objetivo de todas as partes obterem ganhos mútuos leva ao aumento da confiança, em todos os membros do grupo, na capacidade de o mesmo gerir de forma adequada o conflito. Schurr e Ozonne (1985), citados por Celuch, Bantham e Kasouf (2011), corroboram esta ideia e acrescentam que, num momento de negociação, quando se gere os conflitos de forma cooperativa, tendem a aumentar os níveis de confiança dentro do grupo. Agora, é importante perceber novamente qual o estilo de gestão de conflito que mais se encontra associado à confiança nas equipas. Segundo as revisões bibliográficas desenvolvidas por Kaitelidou (2012), Koc (2010) e Dimas e Lourenço (2011), sabe-se que o estilo de *colaboração ou integração* passa pelo desejo de todas as partes envolvidas no conflito poderem satisfazer as preocupações de todos os sujeitos. Este é um estilo onde se pode observar a obtenção de ganhos para todas as partes num grupo, existindo uma grande igualdade na preocupação com o problema e com todos os intervenientes, de forma a poder ser atingida uma solução aceitável para todos. Deste modo, tendo por base a revisão da literatura atrás referida, apresentamos uma nova hipótese (Hipótese 3a), relacionando a estratégia de gestão de conflitos (integração), com os níveis de confiança nas equipas.

**Hipótese 3a:** A utilização da estratégia de gestão de conflitos de integração está positivamente associada à confiança na equipa.

Contrariamente ao estilo de gestão de conflitos integração, o estilo de domínio, é apontado como uma estratégia de “ganhar-perder”, onde se poderão sempre observar ganhos somente para uma das partes, obtendo assim a(s) outra(s) partes unicamente perdas. Neste estilo, surge então o desejo de satisfazer os próprios interesses, independentemente das consequências e atitudes para com a outra parte (Dimas e Lourenço, 2011). Desta forma, tendo como base a hipótese anterior e as ideias de Dimas e Lourenço (2011) sobre a estratégia de domínio, criamos assim uma nova e última hipótese (Hipótese 3b) que liga a estratégia de gestão de conflitos domínio com os níveis de confiança nas equipas.

**Hipótese 3b:** A utilização da estratégia de gestão de conflitos de domínio está negativamente associada à confiança na equipa.

## 3.2 Metodologia

### 3.2.1 Procedimentos de amostragem e de recolha de dados

Para a composição da amostra do presente estudo, pretendeu-se inquirir sujeitos que trabalhassem em equipas, podendo os mesmos estar inseridos nos mais diversos setores ou áreas de trabalho. Como tal para a sua inclusão na amostra, os participantes deveriam fazer parte de uma equipa de trabalho com pelo menos três elementos, onde existisse interação regular entre os vários membros e todos se reconhecessem como uma única equipa (Dimas, 2007; Alves, 2012). Assim sendo, num primeiro momento foram selecionadas várias empresas da zona Centro do país, com o objetivo de se estabelecer contato com as mesmas, a fim de conseguir junto das chefias uma autorização para a aplicação dos questionários aos seus colaboradores. Deste modo, foi entregue nas respetivas empresas, um documento (Anexo 1) com a descrição minuciosa do estudo que se pretendia desenvolver, bem como com a apresentação do contributo que essa empresa poderia ter para o desenvolvimento da presente dissertação. Este primeiro contato foi feito por correio eletrónico ou presencialmente. As respostas recebidas após o contato mostraram que as organizações pretendiam, antes de dar uma resposta, conhecer quais os instrumentos que iriam ser aplicados. Desta forma, sempre que surgia este pedido, eram apresentadas às organizações as escalas a utilizar, com a ressalva de que quem tivesse acesso ao documento não poderia participar no estudo (para evitar enviesamentos). Contudo, e mesmo entregando toda a documentação pedida, pouco tempo foi necessário para se perceber que não seria fácil atingir os objetivos delineados, visto que as primeiras respostas foram automaticamente negativas, fazendo transparecer que o motivo das mesmas advinha de uma das variáveis do estudo ser o conflito intragrupal. Tentou explicar-se novamente às empresas que não seriam identificadas, não levando a participação no estudo a uma interferência ao nível laboral, contudo grande parte das respostas continuaram a ser negativas. Somente uma das empresas referiu que poderia aceitar a participação dos seus trabalhadores, colocando um intervalo de tempo para a possibilidade do desenvolvimento desse processo, que seria entre março a abril do presente ano.

Observando que a recolha da amostra dentro de grandes organizações seria um processo de difícil concretização, pensou-se numa outra hipótese para a solução do problema. Esta passava por inquirir sujeitos trabalhadores que laborassem em grupos de pelo menos três pessoas, que se reconhecessem como um grupo e onde existisse interação regular entre os vários membros (não sendo porém necessário obter resposta de todos os elementos da equipa). Assim, começou-se por apresentar o estudo a pequenas organizações e a sujeitos que aleatoriamente iam sendo identificados, ficando sempre clarificada a questão de os mesmos só poderem responder ao questionário caso cumprissem os três pré-requisitos atrás referidos. A opção por esta metodologia de constituição de amostra teve dois intuitos distintos,

conseguir cumprir os prazos estipulados e conseguir alcançar uma amostra heterogénea, tanto ao nível de funções desempenhadas, como ao nível do número de elementos das equipas. Através da aplicação desta metodologia, percebemos que rapidamente se conseguiria a amostra desejada para o estudo, visto que o nível de adesão estava a ser melhor do que o que era esperado. Assim, seguindo esta forma de recolha de dados conseguiu-se obter a amostra de estudo durante o mês de março de 2013, tendo-se dado início à sua recolha em dezembro do ano transato. Ao longo destes quatro meses, a amostra foi recolhida diariamente através de contato direto com os trabalhadores (pedindo-se que a resposta aos questionários fossem dadas fora do horário laboral), em alguns casos através de correio eletrónico ou carta, sendo nessas exceções a equipa identificada previamente.

É importante ainda frisar que primeiramente antes da passagem dos questionários a todas as equipas pertencentes à nossa amostra, começámos este processo pela realização de um pré-teste. Este foi desenvolvido junto de duas equipas de áreas distintas, com o objetivo de obter um juízo crítico relativamente à clareza dos itens, à linguagem e à organização das escalas e da descrição do que fazer em cada uma delas. Os resultados do pré-teste incidiram mais sobre questões gráficas e de ordenação dos questionários. Após a realização das alterações sugeridas (consideradas pertinentes) por ambas as equipas, passámos ao momento da recolha de dados.

No final de respondidos todos os questionários, conseguimos uma amostra total de 259 participantes, fazendo estes parte de 95 equipas distintas, integradas em 45 organizações. Muitos foram os questionários entregues para além da amostra conseguida, sendo que com os mesmos duas situações diferentes ocorreram, ou não foram entregues/respondidos ou, mesmo tendo sido entregues, traziam somente uma reduzida parte das questões respondidas.

### **3.2.2 Caracterização da Amostra**

A amostra inicial do presente estudo era constituída por 95 equipas de trabalho, num total de 258 participantes, de 45 organizações diferentes. Contudo, após a análise das não respostas (*missing values*), 9 sujeitos foram excluídos da amostra por não responderem a mais de 10% das questões de pelo menos um dos questionários. A amostra final é constituída por 249 sujeitos de 94 equipas diferentes pertencentes ao mesmo número de organizações atrás referido (45 organizações). Pode ler-se na Tabela 1 a caracterização da presente amostra em termos sociodemográficos.

Tabela 1. Caracterização da amostra em função do sexo, idade, escolaridade, tipo de organização, antiguidade da equipa, antiguidade do sujeito na equipa e liderança.

	n	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	165	66.3
Masculino	84	33.7
<b>Idade</b>		
<26 anos	36	14.46
26 - 30 anos	58	23.29
31 - 35 anos	44	17.67
36 - 40 anos	30	12.05
41 - 50 anos	50	20.08
51 - 60 anos	26	10.44
>60 anos	5	2.01
<b>Escolaridade</b>		
Inferior a 4 anos	1	0.4
4 anos	7	2.8
5 - 8 anos	13	5.2
9 anos	12	4.8
10 - 11 anos	13	5.2
12 anos	68	27.3
Frequência Universitária	30	12.0
Licenciatura (3 anos) ou Bacharelato	32	12.9
Licenciatura de 4 a 5 anos	48	19.3
Mestrado 2.º Ciclo de Bolonha	14	5.6
Mestrado Pré Bolonha	11	4.4
<b>Tipo de Organização</b>		
Indústria	20	8
Comércio	88	35.3
Serviços	141	56.6
<b>Antiguidade da Equipa</b>		
< 1 ano	9	3.6
[1 - 2[ anos	19	7.6
[2 - 3[ anos	14	5.6
[3 - 4[ anos	33	13.3
[4 - 5[ anos	7	2.8
[5 - 6[ anos	8	3.2
[6 - 7[ anos	32	12.9
[7 - 8[ anos	14	5.6
[8 - 9[ anos	20	8.0
[9 - 10[ anos	16	6.4
> 10 anos	77	30.9
<b>Antiguidade na Equipa</b>		
< 1 ano	43	17.3
[1 - 2[ anos	19	7.6
[2 - 3[ anos	18	7.2
[3 - 4[ anos	33	13.3
[4 - 5[ anos	18	7.2
[5 - 6[ anos	14	5.6
[6 - 7[ anos	26	10.4
[7 - 8[ anos	14	5.6
[8 - 9[ anos	11	4.4
[9 - 10[ anos	5	2.0
> 10 anos	48	19.3
<b>Líder da Equipa</b>		
Sim	39	15.7
Não	210	84.3

Como se pode observar na Tabela 1, as idades dos participantes variaram entre os 19 e os 65 anos obtendo-se assim uma média de 36.30 anos de idade. Já ao nível do sexo dos

participantes pôde perceber-se que a amostra é constituída maioritariamente por mulheres, representando 66.3% da mesma.

Passando agora a falar ao nível das equipas, pôde observar-se que o número de elementos constituintes das mesmas variou entre um mínimo de 3 e um máximo de 25 sujeitos, obtendo-se uma média de 8.62 elementos por equipa de trabalho ( $M=8.62$ ;  $DP=5.36$ ). A maioria dos participantes respondeu já fazer parte da equipa há mais de dez anos (19.3%) e também em maioria na amostra surgiram as equipas com mais de 10 anos de existência representado 30.9% da mesma. Ao nível de escolaridade pode observar-se que as habilitações literárias dos participantes variaram entre o ensino primário (menos de 4 anos de estudo) e o mestrado pré bolonha. Contudo, em média as habilitações literárias dos respondentes situam-se maioritariamente ao nível do 12.º ano (27.3%). Já ao nível da liderança pode observar-se que 15.7% da amostra é representada por sujeitos com o papel de líder nas suas equipas de trabalho.

Já ao nível organizacional observou-se que várias foram as respostas dadas à questão, “Qual a principal atividade da equipa?”, sendo por esse motivo mais fácil identificar a área laboral da organização em que a equipa está integrada. Assim, as áreas laborais identificadas foram, a indústria, o comércio e os serviços. Pode observar-se que a maioria dos respondentes está integrada, ao nível laboral, numa organização que trabalha ao nível de prestação de serviços, constituindo esta área 56.6% do total da amostra, estando menos representada a área da indústria, que reúne apenas 8% dos sujeitos.

### **3.2.3 Medidas**

Para o desenvolvimento do presente estudo, optámos por utilizar três questionários distintos com o objetivo de avaliar as três variáveis que já referimos: a gestão de conflitos, a confiança e a satisfação com a equipa. Assim, optámos por utilizar o Inventário do Conflito Organizacional (ROCI II), segundo a adaptação desenvolvida por Dimas (2007), a Escala de Confiança nas Equipas de Costa e Anderson (2011) e finalmente, a Escala de Satisfação Grupal (ESAG) de Dimas (2007) e já amplamente utilizada por outros autores em estudos nacionais (e.g. Alves, 2012). Deste modo, passaremos a apresentar em seguida, cada um dos instrumentos em questão. Estes estão apresentados no Anexo 2, tal como foram utilizados no presente estudo.

#### **Medida 1. Inventário do Conflito Organizacional (ROCI II) Adaptação de Dimas (2007)**

O instrumento de medida ROCI II, foi desenvolvido por Afzalur Rahim, que veio dar nome à escala *Rahim Organizational Conflict Inventory - II*, no ano de 1983. Este foi construído com base na conceptualização dos cinco estilos de gestão de conflitos delineados pelo mesmo autor conjuntamente com Bonoma, no ano de 1979 (Cunha e Silva, 2010; Dimas, 2007). Deste

modo, foram considerados como estilos de gestão conflitos, a integração, o evitamento, a acomodação, o domínio e o compromisso, dando os mesmos lugar às cinco dimensões que constituem a escala. Dentro desta mesma escala surgiram ainda três modelos diferentes com o objetivo de avaliar de forma distinta várias formas de conflito. Todos esses modelos procuram medir o modo como o sujeito lida e vive com situações conflituais perante momentos laborais diferentes. Assim, o modelo A está mais direcionado para situações conflituais perante superiores, o B perante subordinados, e finalmente o C perante o grupo de colegas de trabalho. Em termos gerais, a escala ROCI II é constituído por 28 itens e cinco dimensões (como atrás já foi especificado), sendo as opções de resposta apresentadas numa escala de Likert que varia entre 1 e 5 (representando o valor 1 a opção *Discordo Totalmente* e o valor 5 a opção *Concordo Totalmente*) (Cunha e Silva, 2010; Dimas, 2007).

A presente escala foi adaptada por Dimas (2007), observando-se como maiores diferenças da escala original, a redução do número de itens constituintes do instrumento e o surgimento de um enfoque mais particular e específico no nível grupal do conflito. Nesta adaptação, é dada uma atenção particular a quatro estilos de gestão de conflitos, sendo eles, a integração (representada por quatro itens), o domínio (representado por quatro itens), a acomodação (representada por quatro itens) e o evitamento (representado por três itens). Deste modo, e tendo em conta a alteração dos estilos de gestão de conflitos a avaliar, seria de esperar também uma nova mudança ao nível das dimensões da escala. É então, assim que surge a alteração perante o número de itens constituintes do instrumento, ficando estes reduzidos a uma composição de 15 itens. A escala de tipo Likert foi também alterada, acrescentando-se mais duas opções para a resposta a cada questão<sup>15</sup>. Contudo o propósito da escala manteve-se, passando este por caracterizar as estratégias de gestão de conflitos utilizadas por membros de grupos (Dimas, 2007; Marques, 2009).

O processo de adaptação da escala foi constituído por vários passos. Como primeiro, surge a tradução de todos os itens para a língua portuguesa através do método *translate - translate back*. Este método consistiu na tradução da escala original primeiramente pelos autores e em seguida por um investigador português conhecedor da língua e cultura norte-americanas. Os resultados das traduções foram comparados, como foram semelhantes pôde considerar-se a versão portuguesa adequada. Em seguida a versão que resultou da tradução da escala foi submetida a um painel de investigadores para averiguar a clareza da linguagem dos itens. Posteriormente, foi desenvolvido um estudo piloto com um conjunto de 382 sujeitos, com o objetivo de perceber a acessibilidade de cada um dos itens (tendo o item 18 sido reformulado). A partir desse mesmo estudo pôde desenvolver-se uma análise fatorial, da qual resultou, “uma adequada variabilidade de respostas e de um razoável poder discriminativo dos itens” (Dimas, 2007, p. 197). Contudo, os 28 itens da escala inicial, após terem sido

---

<sup>15</sup> As opções de resposta à presente escala variam entre 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*).

submetidos a uma análise fatorial exploratória, levaram Dimas (2007) a testar outras estruturas fatoriais com um número menor de itens, visto que parte deles apresentavam valores de *alpha* de Cronbach não satisfatórios (por exemplo, inferiores a .50). Assim, para escolher quais os itens a manter, foram tidos em conta o critério de Kaiser e o teste *scree* de Catell, conjuntamente com aspetos de natureza teórica e conceptual. Deste modo, dos itens mantidos a autora obteve uma avaliação da fiabilidade satisfatória especialmente nas dimensões integração (.85), domínio (.72) e evitamento (.69), sendo que na dimensão acomodação os valores não sendo tão elevados mantiveram-se contudo acima do limite (.50).

Na medida em que a adaptação do Inventário de Roci II por Dimas (2007) demonstrou que a medida tinha validade e consistência na avaliação da gestão de conflitos em equipas de trabalho, optou-se pela sua utilização no presente estudo.

### **Fiabilidade e Validade do Constructo (Medida 1.)**

A adaptação da escala ROCI II foi desenvolvida por Dimas (2007), com o objetivo de avaliar a forma de gerir os conflitos dos sujeitos dentro de grupos ou equipas de trabalho, tem sido utilizada por diversos autores (e.g. Marques, 2010). Perante as análises confirmatórias desenvolvidas pela autora da adaptação da escala, pôde observar-se a multidimensionalidade da medida. Deste modo, e tendo por base o estudo desenvolvido por Dimas (2007)<sup>16</sup>, consideramos pertinente avançar para a confirmação da estrutura multidimensional, de quatro dimensões, da adaptação de ROCI II. Assim, sujeitou-se esta versão da escala a uma análise fatorial confirmatória com recurso ao método da máxima verosimilhança, tendo por base uma amostra de 249 sujeitos, pertencentes a diversas equipas de trabalho.<sup>17</sup>

- **Análise Fatorial Confirmatória:**

Através da análise fatorial confirmatória, é possível avaliar a validade estrutural ou fatorial de determinada medida. Desta forma, e correspondendo a presente análise ao modelo de equações estruturais, através da mesma conseguimos identificar a multidimensionalidade ou unidimensionalidade de um constructo (Marôco, 2010). Contudo, esta análise deve ser desenvolvida segundo previsões fundamentadas “no sentido de analisar em que medida a estrutura obtida na análise fatorial exploratória se ajusta aos dados observados numa outra amostra” (Harrington, 2009 cit. in Alves, 2012, p.167). Deste modo começámos por analisar resultados anteriores de análises fatoriais exploratórias desenvolvidas pela própria autora da escala.

---

<sup>16</sup> No estudo de Dimas (2007), os valores da consistência interna das várias dimensões (*alpha* de Cronbach) foram os seguintes: integração (.85), domínio (.72), evitamento (.69) e acomodação (.66).

<sup>17</sup> A estrutura da escala foi avaliada em termos específicos (“i.e., a partir dos valores das pontuações fatoriais estandardizadas e dos coeficientes de correlação múltipla dos itens”) e globais (“i.e., com recurso a um conjunto de índices de qualidade do ajustamento do modelo aos dados obtidos”) (Marôco, 2010).

A análise fatorial confirmatória da Escala ROCI II (Dimas, 2007) de 15 itens, foi realizada através do programa informático AMOS (IBM SPSS AMOS 21.0), a partir do método de máxima verosimilhança. Através daquele programa estatístico e com base na literatura de Marôco (2010), desenvolveu-se a análise da qualidade de ajustamento local e global da escala, com o intuito de “avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas observadas na amostra sob estudo” (Marôco, 2010, p.40). Começámos por calcular os seguintes indicadores de ajustamento global:  $\chi^2$  (Qui-Quadrado),  $\chi^2$  /gl (graus de liberdade), CFI (Comparative Fit Index) e RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). O Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) é apontado por Marôco (2010), como um “teste de significância da função de discrepância minimizada durante o ajustamento do modelo”. Este teste é utilizado com grande frequência na avaliação da qualidade de ajustamento do modelo, contudo, grande parte das vezes, deve ser comparado com o desenvolvimento de outros indicadores para a obtenção de resultados mais seguros (Marôco, 2010, p.41). Já a razão entre o Qui-Quadrado e os graus de liberdade ( $\chi^2$  /gl) é conhecida como um índice absoluto da qualidade do ajustamento do modelo, procurando este teste avaliar “a qualidade do modelo *per se*, sem comparação com outros modelos” (Marôco, 2010, p.43). O CFI é visto como um índice relativo, procurando avaliar a qualidade do modelo sob teste relativamente ao modelo com melhor e pior ajustamento possível. Finalmente, o RMSEA é um índice de discrepância populacional e “compara o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais (...) relativamente ao ajustamento do modelo que se obteria com os momentos populacionais” (Marôco, 2010, p.46). Depois de escolhidos os indicadores de ajustamento do modelo, passamos a apresentar os resultados obtidos relativamente ao modelo inicial da adaptação da Escala ROCI II (Dimas, 2007).

Tabela 2. Índices de ajustamento do modelo inicial da Adaptação da Escala ROCI II

	$\chi^2$ /gl	CFI	RMSEA
Adaptação da Escala ROCI II (Modelo Inicial)	3.90	.84	.11 <sup>a</sup>

a. IC 90% de .10 e .12, P[rmsea≤.05]<.001

Começando neste momento a abordar os resultados da análise fatorial confirmatória desenvolvida, temos que esta assume como hipótese nula o ajustamento perfeito do modelo, pelo que, esta facilmente é rejeitada pois os dados amostrais dificilmente corresponderão, sem qualquer erro à matriz de covariância populacional (Marôco, 2010). Em relação a esta análise, observou-se que os resultados obtidos no teste de Qui-Quadrado foram significativos [ $\chi^2(84)=327.68$ ,  $p<.001$ ], o que nos revela que o ajustamento dos dados do modelo não é totalmente adequado. Contudo, a literatura indica que devem ser analisados outros indicadores de ajustamento do modelo. Deste modo, passámos à análise do valor de  $\chi^2$ /gl, onde obtivemos uma valor de 3.90, que sendo inferior a 5, nos leva a crer que o modelo se ajusta adequadamente aos dados. Contudo, segundo autores como Marôco (2010) este ajustamento seria somente sofrível, já que os valores de ajustamento sofrível, segundo o

autor, variam no intervalo de ]2;5]. Relativamente ao indicador de ajustamento global CFI, segundo Marôco (2010), os valores para serem significativos devem ser superiores a .8, sendo que quanto mais elevados melhor será o ajustamento do mesmo. Para a presente escala, obtivemos valores de CFI iguais a .84, observando-se, desta forma e segundo o mesmo autor, um ajustamento sofrível (para o autor os valores de ajustamento sofrível variam entre [.8;.9]). Finalmente, relativamente aos valores de RMSEA, pudemos observar que para um ajustamento adequado estes devem variar entre ].05;.10] (Marôco, 2010). Contudo no presente estudo obtiveram valores ligeiramente superiores (i.e., .11), onde se pode observar um ajustamento não adequado relativamente a este indicador. Como se pode observar, os valores de adequação do ajustamento da medida não foram satisfatórios para todos os indicadores, pelo que considerámos pertinente desenvolver uma reespecificação do modelo. Deste modo, foram analisadas as indicações de alteração do modelo, que podem ser percebidas pelos índices de modificação (IM). Estes índices representam “a diminuição prevista no valor do  $\chi^2$  do modelo se a covariação entre o respetivo par de variáveis for estimada livremente” (Brown, 2006; Byrne, 2010; Marôco, 2010 cit. in Alves, 2012, p. 169). Os valores que obtivemos para os IM variaram entre 4.2 e 34.42, tendo apenas sido considerados os que tinham valores superiores a 11 (nível de significância de .001). O valor mais elevado (IM=34.42) associa-se à covariância entre os resíduos do item 9 (“Perante situações de conflito, os membros desta equipa seguem as sugestões dos outros membros envolvidos, mesmo que contrariem a sua posição”) e do item 11 (“Perante situações de conflito, os membros desta equipa procuram corresponder às expectativas dos outros, mesmo que possam não concordar com eles”), o que significa que parte do comportamento dos itens está correlacionada. Contudo, esta variância ocorre devido a causas não consideradas no modelo, pelo que teremos de procurar uma explicação para a ocorrência da mesma. As causas podem ser múltiplas e variadas, contudo, neste caso, parece-nos pertinente apontar a semelhança dos conteúdos de ambos os itens e a sua presença na mesma dimensão da escala como possíveis explicações, pois desta forma é possível que os respondentes tenham considerado os itens semelhantes respondendo rapidamente ao segundo com base no anterior. Deste modo, consideramos e assumimos que, a partilha de variância entre os respetivos erros é justificável. Assim, desenvolveu-se uma análise fatorial confirmatória do modelo inicial de medida com a estimação livre do parâmetro relativo à covariância entre os erros de medida e9 e e11. Nesta nova análise, observou-se uma diminuição em todos os valores, como se pode ver na Tabela 3. Contudo, destacamos o valor de RMSEA, que tendo reduzido para RMSEA=.10 passa, tal como as restantes análises a denunciar um ajustamento sofrível do modelo de medida dos dados. Deste modo pôde observar que o Modelo Revisto 1 apresenta índices de qualidade de ajustamento mais adequados que o Modelo 1 (original). Contudo é importante segundo Marôco (2010), avaliar se o ajustamento do Modelo Revisto 1 é significativamente melhor do que no Modelo 1 (original). Assim tendo em conta os valores de  $\chi^2$  e dos graus de liberdade (gl) de ambos os modelos, pudemos observar que, ( $\chi^2 = \chi^2(\text{Modelo 1}) - \chi^2(\text{Modelo Revisto 1}) = 327.68 - 287.90 = 39.78$ ) com (84-83=1 grau de liberdade), logo  $\chi^2 = 39.78 > \chi^2(0.95;$

1)=3.84. Assim segundo o modelo apresentado, consideramos que o Modelo Revisto 1 se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra sob estudo, do que o Modelo 1 (original).

Tabela 3. Índices de ajustamento dos modelos revistos da Adaptação da Escala ROCI II

	$\chi^2 / gl$	CFI	RMSEA
Modelo Revisto 1	3.47	.86	.10 <sup>a</sup>
Modelo Revisto 2	3.20	.88	.09 <sup>b</sup>

a. IC 90% de 0.09 e 0.11, P[rmsea≤0.05]<0.001

b. IC 90% de 0.08 e 0.11, P[rmsea≤0.05]<0.001

Contudo, tendo em conta o Modelo Revisto 1, optámos mais uma vez por tentar melhorar a adaptação do modelo à amostra em estudo. Tendo novamente por base, os valores dos índices de modificação obtidos na análise fatorial confirmatória do modelo revisto 1 considerámos o valor de covariância entre os erros mais elevado (IM=16.63). O presente valor pertence à covariância entre o item 3 (“Perante situações de conflito os membros desta equipa utilizam a influência pessoal para conseguir que as ideias defendidas sejam aceites.”) e o item 4 (“Perante situações de conflito os membros desta equipa recorrem ao estatuto que possuem para tentar obter resultados que lhes sejam favoráveis”). Este resultado pode ser explicado pela posição dos respetivos itens, associados a esses erros, na escala surgem de forma consecutiva podendo levar os respondentes a dar resposta a ambas as questões de forma igual ou semelhante, sem pensar separadamente nas duas. Deste modo, consideramos e assumimos que, a partilha de variância entre os respetivos erros é justificável. Assim, desenvolveu-se uma nova análise fatorial confirmatória do modelo revisto 1 com a estimação livre do parâmetro relativo à covariância entre os erros de medida e3 e e4. Os resultados obtidos no teste  $\chi^2 / gl$  e CFI, como se pode ver na Tabela 3, mantiveram valores semelhantes pelo que se pode observar novamente, segundo os mesmos, um ajustamento sofrível do modelo de medida dos dados. Contudo ao nível do valor obtido em RMSEA, pode observar-se uma melhoria, passando neste o modelo a ter um ajustamento bom com valores de RMSEA=.09. Assim, podemos observar na Tabela 3, que apesar dos valores de ajustamento do modelo revisto 2, ainda não corresponderem a um ajustamento muito bom, estes indicam-nos em geral uma adaptação aceitável dos dados da amostra.

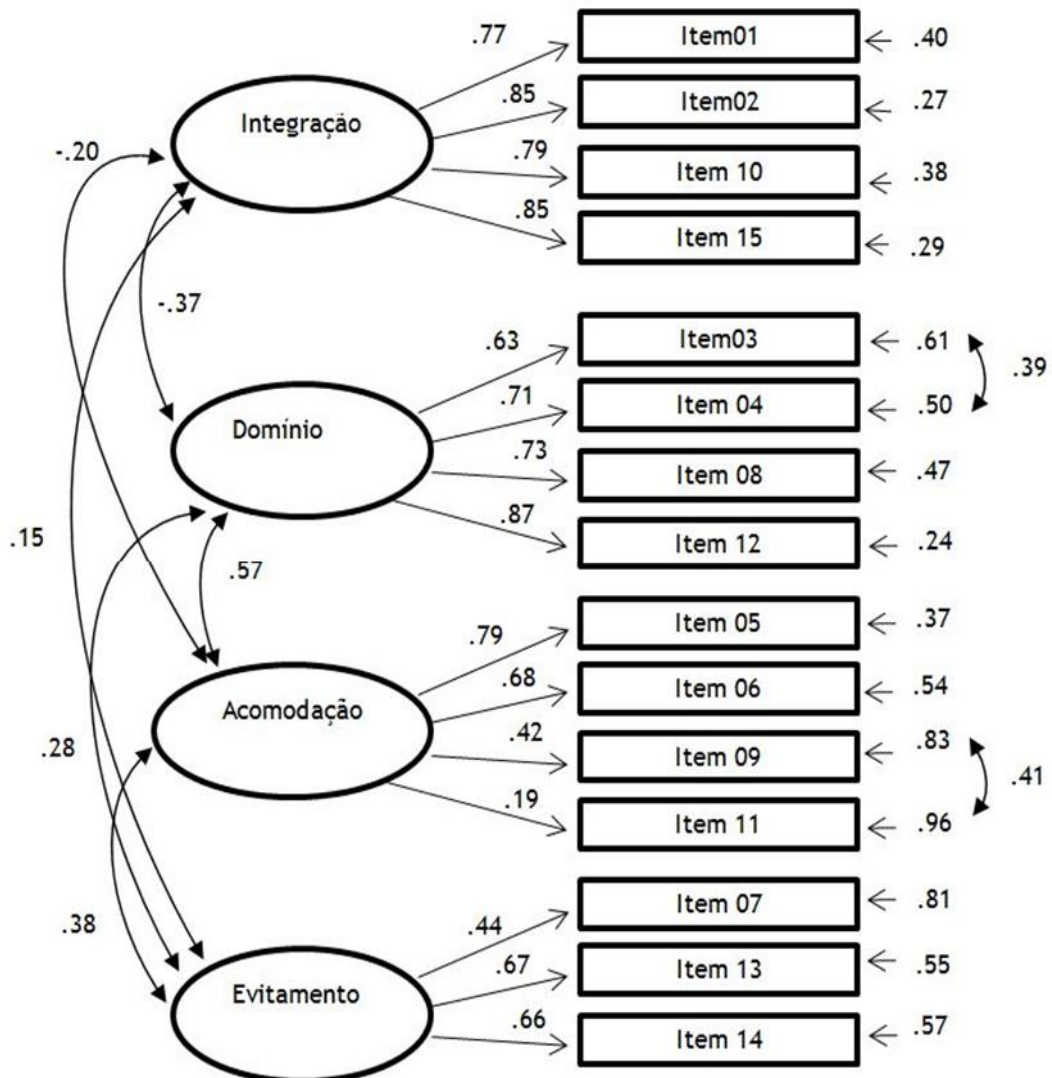
Contudo os presentes valores não são suficientes para aceitarmos o Modelo Revisto 2 como mais adequado, pelo que como realizámos para o Modelo 1 (original) e Modelo 1 Revisto, vamos agora também avaliar se o ajustamento do Modelo Revisto 2 é significativamente melhor do que no Modelo Revisto 1. Assim tendo em conta os valores de  $\chi^2$  e dos graus de liberdade (gl) de ambos os modelos, pudemos observar que, ( $\chi^2 = \chi^2(\text{Modelo 1}) - \chi^2(\text{Modelo Revisto 1}) = 287.90 - 262.22 = 25.68$ ) com (83-82=1 grau de liberdade), logo  $\chi^2 = 25.68 > \chi^2(0.95; 1) = 3.84$ . Logo segundo Marôco (2010), consideramos que o Modelo Revisto 2 se ajusta melhor

à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra sob estudo, do que o Modelo Revisto 1. Optou-se então por não considerar mais nenhuma covariância, visto as duas apresentadas serem as que obtinham valores mais elevados de IM e existirem critérios de natureza teórica e conceptual que enquadram devidamente as suas modificações ao nível do modelo (Marôco, 2010).

Abordando agora a avaliação do ajustamento local do modelo de medida multifatorial da Adaptação da Escala ROCI II, composto por 15 itens, obtivemos valores de regressão estandardizados em relação à maioria dos itens nos respetivos fatores superiores a .50. Contudo os itens 9, 11 e 7 apresentam valores inferiores. Por outro lado os valores relativos à fiabilidade dos itens apresentaram-se todos satisfatórios (i.e., superiores a .25), à exceção do item 12 que apresenta um valor de .24 (a presente análise foi desenvolvida através da avaliação do valor do coeficiente de correlação múltipla  $R^2$ ). Contudo e apesar dos valores menos satisfatórios obtidos em ambas as análises, optámos por manter os itens na escala, pois apesar dos seus valores menos satisfatórios, estes casos ocorrem em número reduzido e a escala em termos gerais apresenta um ajustamento aceitável.

Na figura 1, apresentamos a representação da estrutura fatorial, com os pesos fatoriais estandardizados, da Adaptação da Escala ROCI II (segundo o modelo revisto 2).

**Figura 1.** Estrutura fatorial da Adaptação da Escala ROCI II (Modelo Revisto 2): solução estandarizada, onde os valores relativos aos erros de medição correspondem às proporções de variância não explicada.



Referimos ainda, que em termos de consistência interna das várias dimensões da escala, obtivemos os seguintes valores de *alpha* de Cronbach: .89 (*integração*), .84 (*domínio*), .66 (*acomodação*) e finalmente .60 (*evitamento*). Os presentes valores foram ao encontro dos obtidos pelos autores das escalas, como se pode observar na Nota de Rodapé 16. O instrumento de avaliação, tal como foi utilizado encontra-se no Anexo 2 do presente documento.

#### Medida 2. Escala de Confiança nas Equipas de Costa e Anderson (2011)

A Escala de Confiança nas Equipas, é um instrumento de medida desenvolvido por Costa e Anderson (2011), com o intuito de medir, tal como o próprio nome indica, a confiança nas

equipas. A presente medida é constituída por 21 itens, que se dividem por quatro dimensões distintas. Estas dimensões surgem do estudo dos autores sobre os indicadores da presença de confiança intragrupal e denominam-se por propensão ou tendência para confiar, confiabilidade percebida, comportamentos cooperativos e comportamentos de monitorização<sup>18</sup>. Como opção de respostas, os autores optaram por uma medida escalar tipo Likert com variação de sete pontos<sup>19</sup>.

Para a construção da escala, os autores começaram com uma completa revisão bibliográfica sobre a temática, da qual resultaram primeiramente 50 itens representativos da mesma. Estes foram analisados por dois grupos de Psicólogos do Trabalho e das Organizações (com dois psicólogos cada), que procuraram primeiramente avaliar a compreensão dos itens, a sua extensão ou comprimento e ainda a sua singularidade (informação sobre se cada item mede somente um único aspeto) e posteriormente as repetições, adequabilidade dos itens às dimensões e a relevância dos mesmos. Desta análise surge a primeira versão da escala constituída por 38 itens e quatro dimensões. Este instrumento inicial foi testado primeiramente através de um estudo piloto, constituído por 98 sujeitos, e posteriormente por um novo estudo já com 395 indivíduos. Desse mesmo estudo, após o desenvolvimento da análise exploratória se chegou a uma nova versão da escala com o número de itens reduzidos, passando estes ao valor de 26, distribuindo-se de forma semelhante por três das dimensões já referidas (confiabilidade percebida seis itens, comportamentos cooperativos seis itens, propensão para confiar seis itens) ficando uma das dimensões, comportamentos de monitorização com somente três dos itens da escala. Contudo o estudo sobre a mesma não parou, pois pôde observar-se a presença de índices de ajustamento moderados, demonstrando os índices de modificação que o modelo deveria ser trabalhado ao nível dos seus itens, pelo que perante a análise dos mesmos resultados, Costa e Anderson (2011), optaram por excluir cinco dos 26 itens. Deste modo as dimensões alteraram a sua constituição, ficando três delas com seis itens (confiabilidade percebida, comportamentos cooperativos e propensão para confiar) e somente uma com três (comportamentos de monitorização). Assim, perante uma análise confirmatória e exploratória da nova versão da escala, pôde observar-se que esta apresentou resultados positivos perante a sua constituição, validade e consistência<sup>20</sup>. Tornando-se assim a Escala de Confiança nas Equipas, uma medida com 21 itens e quatro dimensões, uma escala multifacetada, válida e confiável relativamente aos níveis de análise

---

<sup>18</sup> Todas as dimensões há exceção de uma, são representadas na escala por seis itens. Da exceção faz parte a dimensão de comportamentos de monitorização que fica assim representa por três dos 21 itens.

<sup>19</sup> As opções de resposta variam entre 1 (*Discordo Completamente*), 2 (*Discordo*), 3 (*Discordo Moderadamente*), 4 (*Não Concordo Nem Discordo*), 5 (*Concordo Moderadamente*), 6 (*Concordo*) e 7 (*Concordo Completamente*).

<sup>20</sup> A obtenção de valores de RMSEA e SRMR de respetivamente .05 e .07, leva à o confirmação da adequação da escala e das suas dimensões, conjuntamente com os valores de PGFI (.65) e de GFI (.83) e AGFI (.78). Relativamente aos valores de *alpha* de Cronbach das várias dimensões, temos que os autores obtiveram valores de, propensão para confiar (.84), confiabilidade percebida (.87), comportamentos de cooperação (.81) e finalmente comportamentos de monitorização (.71).

das equipas. Deste modo e tendo em conta tudo o que foi dito até ao presente momento, optámos pela utilização desta mesma escala, no nosso estudo.

### Fiabilidade e validade do construto (Medida 2.)

A escala de confiança nas equipas foi desenvolvida por Costa e Anderson (2011), com o objetivo de avaliar/medir a confiança em equipas de trabalho. Sendo este um instrumento bastante recente baseamo-nos na análise confirmatória desenvolvida pelos seus autores, para procurar confirmar a multidimensionalidade (quatro dimensões) da presente escala. Assim, sujeitámos a escala a uma análise fatorial confirmatória com recurso ao método da máxima verosimilhança, tendo por base, como atrás já foi referido, uma amostra de 249 sujeitos, pertencentes a diversas equipas de trabalho.<sup>21</sup>

- **Análise Fatorial Confirmatória**

A Escala de Confiança nas Equipas de Costa e Anderson (2011) foi também sujeita a uma análise confirmatória para que se pudesse avaliar a sua validade estrutural e fatorial. Desenvolvemos assim, a sua análise segundo os mesmos procedimentos apresentados anteriormente com a Adaptação da Escala ROCI II (Dimas, 2007) e tendo como base os mesmos testes (Qui-Quadrado,  $\chi^2$  /gl, CFI e RMSEA). Deste modo damos desde já início, à abordagem dos resultados obtidos através da realização desses mesmos testes.

Tabela 4. Índices de ajustamento do modelo inicial da Escala de Confiança nas Equipas

	$\chi^2$ /gl	CFI	RMSEA
Escala de Confiança nas Equipas (Modelo Inicial)	3.89	.82	.11 <sup>b</sup>

b. IC 90% de 0.10 e 0.12, P[rmsea≤0.05]<0.001

Damos início à análise dos resultados dos testes, pelo teste do  $\chi^2$ , no presente modelo da escala obtiveram-se resultados significativos no mesmo [ $\chi^2$  (183)=712.40,  $p < .001$ ], o que nos revela que o ajustamento dos dados do modelo não são totalmente adequados, pelo que passámos à análise dos restantes testes. Deste modo, seguindo para avaliação dos resultados do teste  $\chi^2$  /gl, temos que foi conseguido o valor de 3.89, o que revela segundo Marôco (2010), um ajustamento sofrível, pois segundo o autor os valores de ajustamento sofrível do presente teste variam no intervalo de ]2;5]. Assim segundo os resultados do presente teste, o ajustamento da escala seria aceitável, mesmo não se encontrando dentro dos intervalos de ajustamento bom ou muito bom. Já a análise do CFI (.82), também apresenta valores dentro do intervalo que indica, um ajustamento sofrível por parte da escala. Contudo o valor de .82,

<sup>21</sup> A estrutura da escala foi avaliada em termos específicos (“i.e., a partir dos valores das pontuações fatoriais estandardizadas e dos coeficientes de correlação múltipla dos itens”) e globais (“i.e., com recurso a um conjunto de índices de qualidade do ajustamento do modelo aos dados obtidos”) (Marôco, 2010).

encontra-se mais perto do intervalo de ajustamento mau (valores  $<.8$ ) do que daquele que espelha o bom ajustamento ( $[.9;.95]$ ). Contudo, o quarto e último teste, RMSEA, apresenta valores superiores aos que se podem considerar, segundo Marôco (2010), de ajustamento aceitável (valor máximo aceite para um ajustamento sofrível  $.10$ ), pelo que no presente teste estamos perante um ajustamento inadequado. Assim, consideramos pertinente procurar uma melhoria nos resultados obtidos, pelo que demos início a uma análise das indicações de alteração do modelo, que podem ser percebidas pelos índices de modificação (IM) apresentados para cada item da escala. Pudemos observar que os IM variaram entre  $55.12$  e  $4.01$ , tendo sido considerados, somente, aqueles que apresentariam valores superiores a  $11$  (nível de significância de  $.001$ ). Pudemos observar, que o valor de IM mais elevado ( $55.12$ ) pertencia à covariância entre os resíduos do item 10 (“Nesta equipa existem alguns interesses ocultos”) com o item 11 (“Nesta equipa algumas pessoas tentam muitas vezes abandonar compromissos estabelecidos anteriormente”), o que significa que parte do comportamento dos itens está correlacionada. A presente variância ocorre por causas não consideradas no modelo, pelo que tentámos procurar uma explicação para a sua ocorrência. Essa explicação pareceu-nos óbvia e de fácil discriminação, visto que os itens surgem de forma interrupta. Deste modo, assumimos que a partilha de variância entre os respetivos erros é justificável, considerando pertinente dar-se início ao desenvolvimento de uma nova análise confirmatória do modelo inicial de medida, contudo apresentando o mesmo uma estimação livre do parâmetro relativo à covariância entre os erros de medida  $e_{10}$  e  $e_{11}$ . Nesta nova análise, pode observar-se que os valores de  $\chi^2 / gl$  e CFI, se mantêm nos intervalos que refletem a presença de um ajustamento sofrível (como se pode observar na Tabela 5), contudo, estes valores tenderam a aproximar-se um pouco mais do intervalo de ajustamento bom, visto ter existido uma redução da  $\chi^2 / gl$  ( $3.58$ ) e um aumento do CFI ( $.84$ ). Já o RMSEA, revela uma melhoria de resultados, visto que o valor obtido no modelo revisto 1 foi inferior ao do modelo inicial, podendo já este estar integrado no intervalo que se denomina por ajustamento bom.

Como pudemos observar, o Modelo Revisto 1 apresenta índices de qualidade de ajustamento mais adequados que o Modelo 1 (original). Contudo é importante segundo Marôco (2010), avaliar se o ajustamento do Modelo Revisto 1 é significativamente melhor do que no Modelo 1 (original). Assim tendo em conta os valores de  $\chi^2$  e dos graus de liberdade (gl) de ambos os modelos, pudemos observar que,  $(\chi^2 = \chi^2(\text{Modelo 1}) - \chi^2(\text{Modelo Revisto 1}) = 712.40 - 651.14 = 61.26)$  com  $(183 - 182 = 1$  grau de liberdade), logo  $\chi^2 = 61.26 > \chi^2(0.95; 1) = 3.84$ . Assim, e segundo o modelo apresentado, consideramos que o Modelo Revisto 1 se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra sob estudo, do que o Modelo 1 (original).

**Tabela 5.** Índices de ajustamento do modelo revisto da Escala de Confiança nas Equipas

	$\chi^2 / \text{gl}$	CFI	RMSEA
Modelo Revisto 1	3.58	0.84	0.10 <sup>c</sup>

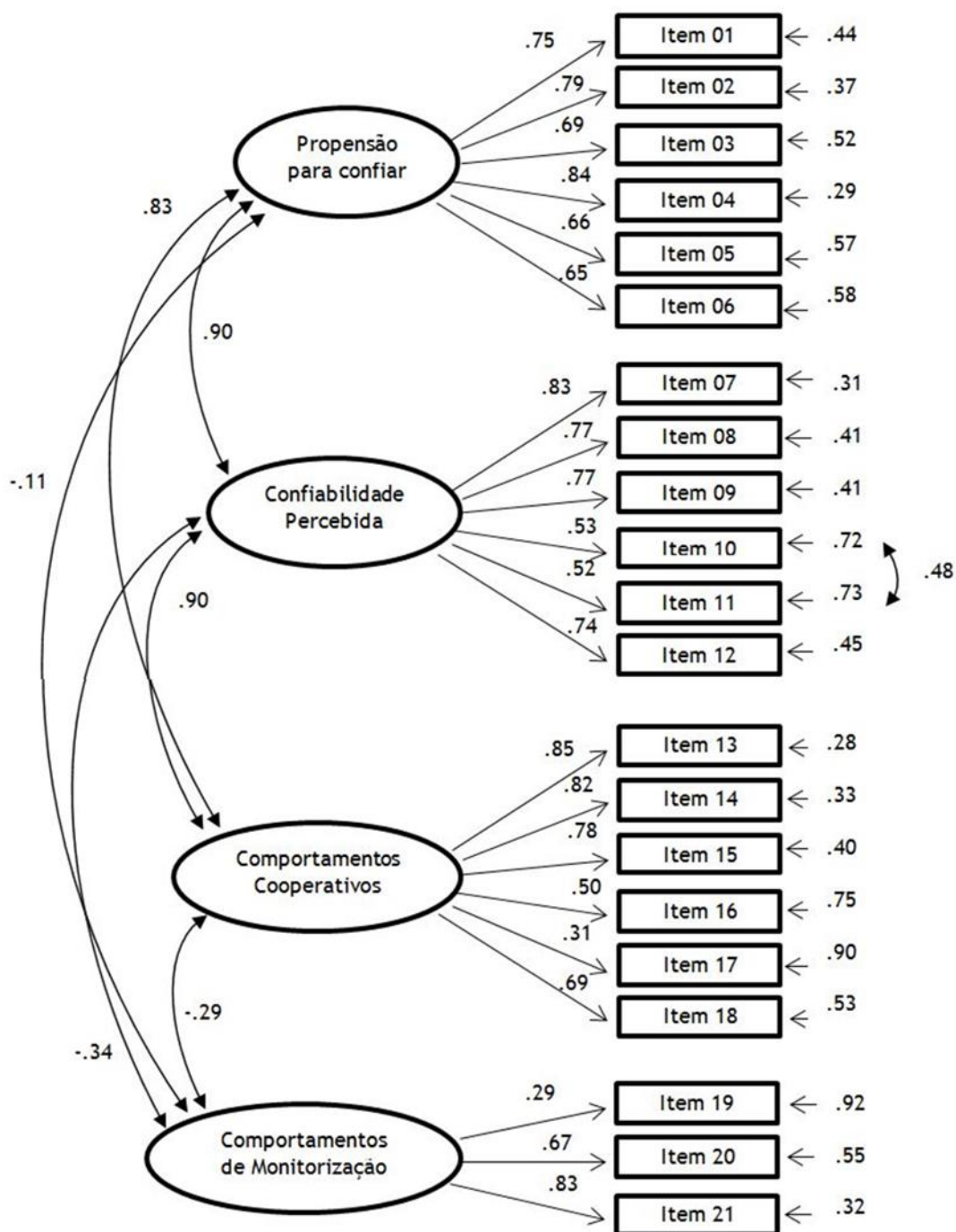
c. IC 90% de 0.09 e 0.11,  $P[\text{rmsea} \leq 0.05] < 0.001$

Tendo por base o modelo revisto 1, tentou-se conseguir melhores resultados para os vários testes, através do desenvolvimento contínuo de diferentes modelos revistos, construídos sempre com base nos valores de IM mais elevados do modelo anterior. Contudo, pôde observar-se que em todos eles, apesar de os valores de  $\chi^2 / \text{gl}$  e RMSEA irem reduzindo e os de CFI irem aumentando lentamente, estas diferenças não era tão significativas que alterassem o intervalo dos índices de qualidade onde os mesmos se encontravam. Assim, consideramos pertinente apresentar somente o modelo revisto 1, visto apresentar valores semelhantes às revisões seguintes desenvolvidas, demonstrando contudo resultados satisfatórios.

Abordando agora a avaliação do ajustamento local do modelo de medida multifatorial da Escala de Confiança nas Equipas, composto por 21 itens, pode observar-se que obtivemos valores de regressão estandardizados da maioria dos itens nos respetivos fatores, superiores a .50, contudo os itens 17 e 19 apresentam valores inferiores. Já os valores relativos à fiabilidade dos itens apresentaram-se todos satisfatórios (superiores a .25), esta análise foi desenvolvida através da avaliação do valor do coeficiente de correlação múltipla  $R^2$ . Deste modo, e tendo por base as presentes análises desenvolvidas, optámos por manter todos os itens da escala, visto que a mesma apresentou valores de ajustamento aceitáveis e os casos de itens com valores menos satisfatórios foram muito reduzidos.

Na Figura 2, apresentamos a representação da estrutura fatorial, com os pesos fatoriais estandardizados, da Escala de Confiança nas Equipas (segundo o modelo revisto 2).

Figura 2. Estrutura fatorial da Escala de Confiança nas Equipas (Modelo Revisto 2): solução estandardizada, onde os valores relativos aos erros de medição correspondem às proporções de variância não explicada.



Referimos neste ponto, que obtivemos valores de confiabilidade interna da escala, semelhantes aos obtidos pelos autores da mesma (ver Nota de Rodapé 20). Assim, temos os seguintes valores de  $\alpha$  de Cronbach, .87 (*propensão para confiar*), .86 (*confiabilidade percebida*), .81 (*comportamentos cooperativos*) e finalmente .63 (*comportamentos de*

*monitorização*). O instrumento de avaliação, tal como foi utilizado encontra-se no Anexo 2 do presente documento.

### Medida 3. Escala de Satisfação Grupal (ESAG) de Dimas (2007)

A Escala de Satisfação Grupal, mais conhecida por ESAG, foi construída por Dimas (2007), tendo por objetivo “caracterizar o grau de satisfação dos membros com a equipa à qual pertencem”, tanto a nível do sistema socio afetivo como do sistema de tarefa (p. 254). Deste modo a escala é constituída por sete itens<sup>22</sup>, sendo que três procuram medir a satisfação do sujeito para com aspetos de domínio afetivo (enfoque sobre os membros da equipa de trabalho) e os restantes quatro procuram avaliar a satisfação relativamente aos sistemas de tarefa (enfoque no papel de cada membro na equipa e na forma de trabalhar da mesma). Já a escala de resposta escolhida é de tipo Lickert cujas opções variam de um e sete pontos<sup>23</sup> (Dimas, 2007; Alves, 2012).

Para assegurar que o conteúdo da presente escala seria válido, a autora começou por solicitar uma análise da mesma, “por um painel de especialistas na área dos grupos e equipas de trabalho com vista a respetivo juízo crítico quanto à clareza, adequação e relevância face ao constructo teórico que se pretendia medir”. Em seguida Dimas (2007), realizou ainda um pré-teste junto de uma equipa organizacional, constituída por 10 membros, para obter um feedback relativamente à clareza e adequação dos sete itens constituintes da escala. Após a realização de um estudo com 321 indivíduos, a autora pôde verificar que a escala é sem dúvida uma opção adequada para a avaliação do constructo de satisfação, pois pôde observar-se num análise fatorial a existência de uma única dimensão e posteriormente valores de *alpha* de Cronbach de .91 (Dimas, 2007; Alves, 2012).

Deste modo e tendo em conta que a presente escala, demonstrou ter validade e consistência na avaliação da satisfação grupal, optou-se pela sua utilização no presente estudo.

#### **Fiabilidade e validade do constructo (Medida 3.)**

A escala de satisfação grupal, desenvolvida por Dimas (2007), com o objetivo de avaliar a satisfação dos sujeitos para com as equipas que estes integram, tem sido utilizada por diversos autores (e.g. Alves, 2012; Dimas, 2007). Perante as análises confirmatórias desenvolvidas pelos autores atrás referenciados, pode observar-se a unidimensionalidade da

---

<sup>22</sup> No presente estudo optámos por considerar somente seis dos itens da escala, na análise de resultados, tendo por isso retirado o item 3 (“Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa”) da mesma. Esta opção foi tomada tendo em conta que o nosso estudo não procuraria avaliar separadamente os líderes das equipas. Esta versão da ESAG reduzida a seis itens é aplicável a todos os elementos de uma equipa, incluindo os respetivos líderes.

<sup>23</sup> O valor 1 é representado pela resposta *Totalmente Insatisfeito*, o valor 2 *Bastante Insatisfeito*, o 3 *Moderadamente Insatisfeito*, 4 *Nem Satisfeito Nem Insatisfeito*, 5 *Moderadamente Satisfeito*, 6 *Bastante Satisfeito* e finalmente o valor 7 *Totalmente Satisfeito*.

escala<sup>24</sup>. Deste modo, consideramos pertinente avançar para a confirmação da estrutura unidimensional, da escala ESAG. Assim, sujeitámos esta versão da escala a uma análise fatorial confirmatória com recurso ao método da máxima verosimilhança, tendo por base uma amostra de 249 sujeitos, pertencentes a diversas equipas de trabalho (o item 3 da presente escala, não foi considerado, tal como já foi referido anteriormente).<sup>25</sup>

- **Análise Fatorial Confirmatória**

Tal como ocorreu com as duas escalas apresentadas anteriormente, a Escala de Satisfação Grupal (ESAG) de Dimas (2007), foi sujeita a uma análise confirmatória para que pudesse ser avaliada a sua validade estrutural ou fatorial. A análise foi desenvolvida segundo os mesmos procedimentos e tendo como base os mesmos testes, pelo que damos neste momento, início à abordagem dos resultados obtidos através do uso dos indicadores de ajustamento global ( $\chi^2$ ,  $\chi^2$ /gl, CFI e RMSEA).

**Tabela 6.** Índices de ajustamento do modelo inicial da Escala de Satisfação Grupal (ESAG)

	$\chi^2$ /gl	CFI	RMSEA
Escala ESAG (Modelo Inicial)	12.82	.90	.22 <sup>c</sup>

c. IC 90% de 0.18 e 0.26, P[rmsea≤0.05]<0.001

Começámos à análise dos resultados dos testes enumerados na Tabela 6, pelo teste do  $\chi^2$  (Qui-Quadrado), sendo que para o presente modelo da escala se obtiveram resultados significativos [ $\chi^2(9)=115.39$ ,  $p<0.001$ ], o que nos revela que o ajustamento dos dados do modelo não são totalmente adequados, pelo que passámos à análise dos restantes testes. O valor de  $\chi^2$ /gl, é de 12.82, o que nos mostra ser bastante elevado para se considerar o modelo com um ajuste adequado, pois para tal os valores da razão entre Qui-Quadrado e graus de liberdade ( $\chi^2$ /gl) devem ser inferiores a 5 (Marôco, 2010). Já a análise do teste CFI, apresenta valores indicativos de um ajustamento bom do modelo inicial da Escala ESAG, pois segundo Marôco (2010), os valores de ajustamento considerados bons variam entre [.9;.95]. Deste modo, tendo como resultados dos dois primeiros testes uma resposta menos positiva sobre a adequação do ajustamento do modelo e deste último um resultado mais satisfatório, passámos à análise do teste RMSEA. Este revela mais uma vez, que o ajustamento do modelo é inaceitável, pois segundo Marôco (2010), no presente teste, para se poder considerar um ajustamento aceitável este deve ter valores sempre inferiores a .10, sendo que quanto menor for o valor obtido, mais positivo será o resultado. Como se pode observar, os valores de

<sup>24</sup> No estudo de Dimas (2007), os valores de *alpha* de Cronbach foram de .91 enquanto no estudo desenvolvido por Alves (2012), foram de .93.

<sup>25</sup> A estrutura da escala foi avaliada em termos específicos (“i.e., a partir dos valores das pontuações fatoriais estandardizadas e dos coeficientes de correlação múltipla dos itens”) e globais (“i.e., com recurso a um conjunto de índices de qualidade do ajustamento do modelo aos dados obtidos”) (Marôco, 2010).

adequação do ajustamento da escala, não foram satisfatórios para quase nenhum dos indicadores, pelo que considerámos pertinente desenvolver uma reespecificação da mesma. Deste modo, tal como ocorreu com as escalas anteriores, para tentarmos a melhoria dos resultados demos início a uma análise dos índices de modificação (IM) apresentados para cada item da escala. Os valores obtidos para IM variaram entre 59.43 e 4.14, tendo mais uma vez, apenas sido considerados todos aqueles que teriam valores superiores a 11 (nível de significância de .001). O valor mais elevado (IM=59.43) associa-se à covariância entre os resíduos do item 1 (“Clima existente na equipa de trabalho.”) e do item 7 (“Papel que cada membro desempenha na equipa.”), o que significa que parte do comportamento dos itens está correlacionada. A presente variância ocorre por causas não consideradas no modelo, pelo que tentámos procurar uma explicação para a sua ocorrência. Como já se pôde observar, nas escalas anteriores as causas podem ser muito variadas, contudo quanto à presente escala e aos respetivos erros, apontámos duas hipóteses de resposta à questão, sendo elas, a similaridade dos itens (que no fundo na escala acaba por ocorrer entre todos) e a disposição de ambos os itens pela escala, pois sendo a escala muito curta e apresentando-se o item 1 como a primeira questão a responder e o 7 como última, facilmente o campo visual poderá levar a respostas similares entre ambos. Assim, assumimos que a partilha de variância entre os respetivos erros é justificável. Deste modo, demos início ao desenvolvimento de uma nova análise confirmatória do modelo inicial de medida, apresentando o mesmo uma estimação livre do parâmetro relativo à covariância entre os erros de medida  $e_1$  e  $e_7$ . Nesta nova análise, observou-se a diminuição em todos os valores que na análise anterior teriam apresentado resultados insatisfatórios, como se pode observar na Tabela 7, contudo o valor de CFI sofreu um ligeiro aumento, continuando contudo nos valores indicativos de um bom ajustamento. Quanto aos restantes indicadores, pudemos observar que relativamente ao valor de  $\chi^2/gf$ , se manteve como indicativo de mau ajustamento, bem como o valor de RMSEA que mostra que o modelo é inaceitável.

Como pudemos observar, o Modelo Revisto 1 apresenta índices de qualidade de ajustamento mais adequados que o Modelo 1 (original). Contudo é importante segundo Marôco (2010), avaliar se o ajustamento do Modelo Revisto 1 é significativamente melhor do que no Modelo 1 (original). Assim tendo em conta os valores de  $\chi^2$  e dos graus de liberdade (gl) de ambos os modelos, pudemos observar que,  $(\chi^2 = \chi^2(\text{Modelo 1}) - \chi^2(\text{Modelo Revisto 1})) = 115.39 - 70.02 = 45.37$  com  $(9 - 8 = 1$  grau de liberdade), logo  $\chi^2 = 45.37 > \chi^2(0.95; 1) = 3.84$ . Assim, e segundo o modelo apresentado, consideramos que o Modelo Revisto 1 se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra sob estudo, do que o Modelo 1 (original).

**Tabela 7.** Índices de ajustamento obtidos nos modelos revistos da Escala de Satisfação com a Equipa (ESAG)

	$\chi^2/\text{gl}$	CFI	RMSEA
Modelo Revisto 1	8.75	.94	.18 <sup>d</sup>
Modelo Revisto 2	1.72	1	.09 <sup>e</sup>

d. IC 90% de 0.14 e 0.22, P[rmsea≤0.05]<0.001

e. IC 90% de 0.00 e 0.10, P[rmsea≤0.05]<0.001

Desta forma, e considerando agora o modelo revisto 1, optámos mais uma vez por tentar melhorar a adaptação do modelo à amostra em estudo. Tendo por base, mais uma vez, os valores mais elevados de IM (índice de modificação) agora relativos ao modelo revisto 1. Assim considerou-se a covariância entre os erros dos itens 1 (“Clima existente na equipa de trabalho.”) e 2 (“Forma de trabalhar da equipa.”) por obterem um valor de IM igual a 17.71 (o que significa que parte do comportamento dos itens está correlacionada). Contudo as causas de tal covariância aparentam ser facilmente explicáveis, visto que os itens se apresentam de forma ininterrupta na escala, levando os respondentes a responder a ambas as questões de forma similar, sem pensar separadamente nas duas. Deste modo, consideramos e assumimos que, a partilha de variância entre os respetivos erros é justificável. Assim, desenvolveu-se uma nova análise fatorial confirmatória do modelo revisto 1 com a estimação livre do parâmetro relativo à covariância entre os erros de medida  $e_1$  e  $e_2$ . Com esta nova análise, todos os resultados sofreram alterações, como se pode observar na Tabela 7. Os valores da  $\chi^2/\text{gl}$ , passaram para o grupo dos valores representativos de um bom ajustamento (valor enquadrado no intervalo ]1;2]), bem como os valores de RMSEA (valor integrado no intervalo ].05;.10]). Já os valores de CFI passaram de um ajustamento bom (modelo inicial e modelo revisto 1), para um ajustamento muito bom (todos os valores  $\geq .05$ ). Contudo, como realizámos para o Modelo 1 (original) e Modelo 1 Revisto, vamos agora também avaliar se o ajustamento do Modelo Revisto 2 é significativamente melhor do que no Modelo Revisto 1. Assim tendo em conta os valores de  $\chi^2$  e dos graus de liberdade (gl) de ambos os modelos, pudemos observar que,  $(\chi^2 = \chi^2(\text{Modelo 1}) - \chi^2(\text{Modelo Revisto 1})) = 70.02 - 12.05 = 57.97$  com  $(8 - 7 = 1$  grau de liberdade), logo  $\chi^2 = 57.97 > \chi^2(0.95; 1) = 3.84$ . Assim, e segundo Marôco (2010), consideramos que o Modelo Revisto 2 se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra sob estudo, do que o Modelo Revisto 1.

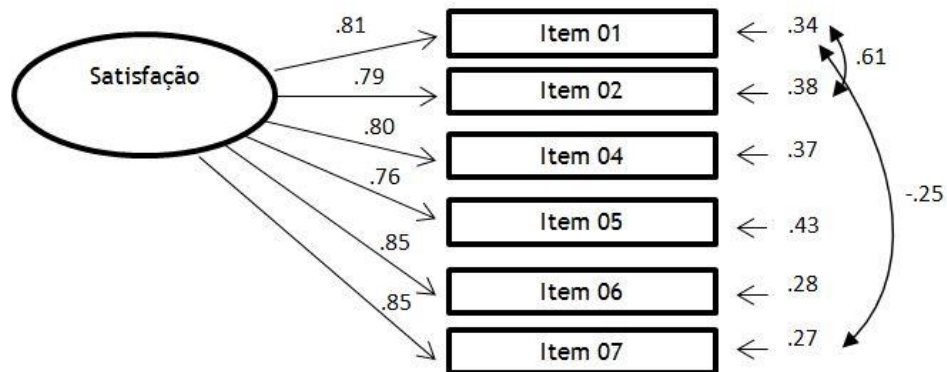
Tendo em conta tudo o que foi dito até ao momento, nos últimos parágrafos, pode observar-se que os resultados obtidos foram portanto bastante satisfatórios, assim considerámos que seria desnecessário ter em conta mais alguma covariância, pelo que ficámos com o modelo revisto 2, como final.

Abordando agora a avaliação do ajustamento local do modelo de medida multifatorial da Escala da Satisfação Grupal (ESAG), composto por 6 itens, temos que obtivemos valores de

regressão estandardizados dos itens nos respectivos fatores todos superiores a .50, o que se mostra bastante satisfatório. Quanto aos valores de fiabilidade, estes também se mostraram satisfatórios, sendo todos superiores a .25, tendo sido avaliados a partir dos respectivos coeficientes de correlação múltipla. Assim e tendo em conta os resultados das presentes análises optou-se por manter todos os itens na escala.

Na Figura 3, apresentamos a representação da estrutura fatorial, com os pesos fatoriais estandardizados, da Escala de Satisfação Grupal - ESAG (segundo o modelo revisto 2).

**Figura 3.** Estrutura fatorial da Escala de Satisfação Grupal - ESAG (Modelo Revisto 2): solução estandardizada, onde os valores relativos aos erros de medição correspondem às proporções de variância não explicada.



Finalmente, relativamente à consistência interna da escala, considerando somente o total dos 6 itens, obtivemos o valor e *alpha* de Cronbach de .92. O instrumento de avaliação, tal como foi utilizado encontra-se no Anexo 2 do presente documento.

# Capítulo IV - Resultados e Discussão

## Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM)

O modelo de regressão é um dos métodos estatísticos, descritivo e inferencial, mais usados para investigar relação entre variáveis (Pestana e Gageiro, 2005; Marôco, 2007). Os diferentes modelos em estudo visam a predição de variável dependente de natureza quantitativa  $Y$  em função de um conjunto de variáveis independentes também de natureza quantitativa ( $X_i$ ,  $i = 1, \dots, p$ ) (D´Hainaut, 1992; Montgomery, Peck e Vining, 2001).

O principal objetivo da regressão é explicar ou prever o comportamento da variável  $Y$  em função desses  $X_i$ , necessitando para tal de estimar os parâmetros desconhecidos ( $\beta_i$ ,  $i = 0, \dots, p$ ), da seguinte expressão analítica, através do Método dos Mínimos Quadrados:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_p X_{pj} + \varepsilon_j, \quad \text{com } j = 1, \dots, n$$

onde:  $\beta_i$  são chamados coeficientes de regressão;  $\beta_0$  é a constante de regressão; e,  $\varepsilon_j$  representa os resíduos do modelo, isto é, a variável aleatória que inclui todas as influências de  $Y$  que não são explicadas pelos  $X_i$  (Pestana e Gageiro, 2005; Marôco, 2007).

Por se tratar de um modelo com mais do que duas variáveis independentes é designado por Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM). O método de seleção de variáveis usado na regressão linear foi o método *Enter*, que inclui todas as variáveis no modelo.

Concretizado o modelo MRLM é necessário analisar a qualidade do ajuste do modelo, a sua significância e avaliar a influência quantitativa das variáveis independentes sobre a variável dependente. Neste sentido, para cada modelo estimado foi analisado o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), como medida de qualidade do ajuste. Já a análise de variância foi utilizada para avaliar se alguma das variáveis independentes tinha um efeito estatisticamente significativo sobre a variável dependente. Por último, para averiguar qual ou quais dos  $\beta_i$  eram diferentes de zero foi necessário proceder a testes individuais para os coeficientes de regressão (*teste t-Student*). Estes testes permitiram excluir ou não a hipótese do verdadeiro valor de  $\beta_i$  ser um valor nulo.

Depois de identificadas as variáveis independentes estatisticamente significativas para cada um dos modelos, procedeu-se ao reajuste de cada modelo, incluindo na estimação apenas as variáveis independentes estatisticamente significativas.

Para cada um dos modelos finais reajustados procedeu-se à *análise dos resíduos*. À semelhança de outros modelos, o modelo de regressão linear múltipla é baseado em alguns

pressupostos. Os principais pressupostos recaem sobre a componente erro do modelo e a sua verificação é realizada através da *análise dos resíduos*. A estatística Durbin-Watson foi utilizada para avaliar o pressuposto de *independência* dos resíduos ou a ausência de autocorrelação. Para averiguar se os erros eram independentes e identicamente distribuídos com *distribuição normal* traçou-se o P-P plot. Para o diagnóstico de *homocedasticidade*, analisou-se o gráfico dos resíduos versus valores preditos. Já para o diagnóstico da *multicolinearidade*, recorreu-se à análise da estatística VIF, considerando-se como indicativo de problemas de multicolinearidade valores superiores a 10. Por último, analisou-se a *influência de observações extremas* no modelo ajustado, utilizando-se a distância de Cook para medir a influência de observações atípicas (*outliers*). Assim, considerou-se a deteção de observações influentes quando essa distância fosse superior a 1 (Pestana e Gageiro, 2005; Marôco, 2007).


## 4.1 Resultados

Antes de apresentarmos todos os resultados obtidos no nosso estudo, começamos por apresentar uma análise preliminar dos resultados das Correlações de Pearson, que nos mostram quais os valores das correlações entre as variáveis em estudo, de forma a ser percebido quais as que apresentam valores estatisticamente significativos. Assim, através da Tabela 8 conseguimos perceber que, os resultados das correlações entre as várias variáveis mostraram ser em grande parte significativos.

Tabela 8. Matriz de correlações entre as variáveis do estudo (Correlações de Pearson)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Integração	-----								
2. Domínio	**-.25	-----							
3. Acomodação	.03	**-.38	-----						
4. Evitamento	.11	**-.19	**-.32	-----					
5. Propensão p/ confiar	**-.48	**-.24	.02	**-.17	-----				
6. Confiabilidade percebida	**-.55	**-.41	*-.15	.07	**-.73	-----			
7. Comportamentos cooperativos	**-.64	**-.37	-.11	.09	**-.72	**-.82	-----		
8. Comportamentos monitorização	-.11	**-.27	**-.23	.05	.03	**-.22	**-.21	-----	
9. Satisfação	**-.68	**-.32	-.07	*.14	**-.60	**-.69	**-.72	-.10	-----
10. Satisfação Geral	**-.59	**-.30	*-.13	*.13	**-.52	**-.63	**-.66	-.12	**-.75

\*p<.05. \*\*p<.01

 Variáveis pertencentes a uma mesma dimensão

Passando agora à análise formal dos resultados, e com o intuito de explicar a *satisfação com equipa* em função de diferentes dimensões associadas à *gestão de conflitos* e à *confiança* recorreu-se a regressão linear múltipla. Também com o objetivo de prever e explicar a *confiança*, nas suas diferentes vertentes, em função da *gestão de conflitos* estimaram-se diferentes modelos de regressão linear múltipla. Assim em seguida apresentaremos devidamente explicitados os 6 modelos de regressão linear múltipla que constituem o presente estudo.

### **Modelo 1. Gestão de conflitos e satisfação com a equipa**

O modelo 1 em estudo visa a predição da variável dependente Y (*satisfação grupal*) em função de conjunto de variáveis independentes associadas à Gestão de Conflitos (*integração* (X1), *domínio* (X2), *evitamento* (X3) e *acomodação* (X4)).

A Tabela 9 apresenta as estimativas dos parâmetros e respetivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística *t-Student* e o p-valor correspondente, bem como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de *Durbin-Watson*.

Tabela 9. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 1 e Modelo 1 Reajustado

	Modelo 1				Modelo 1 Reajustado				
	$\beta$	EP	t	p-valor	B	EP	t	p-valor	VIF
Constante	2.89	.30	9.78	.00	2.76	.28	9.80	.00	
Integração	.53	.04	13.31	.00*	.53	.04	13.20	.00*	1.09
Domínio	-.12	.04	-3.08	.002*	-.14	.04	-3.84	.00*	1.12
Evitamento	.10	.04	2.56	.01*	.09	.04	2.27	.02*	1.06
Acomodação	-.08	.05	-1.42	.16					
<b>Estatísticas do Modelo</b>									
$R^2$	.50				.50				
F(gl); p-valor	F(4)=61,76; p=.000				F(3)=81.34; p=.00				
Durbin-Watson	1.52				1.54				
Distância Cook	.00 < $D_C$ < .33				.00 < $D_C$ < .11				

\* $p < .05$

De acordo com a presente Tabela 8, é possível constatar que o modelo 1 apresenta um  $R^2$  de .50, ou seja, pode afirmar-se que 50% da variabilidade total da *satisfação com a equipa* é explicada pelas variáveis de Gestão de Conflito. A análise de variância ( $F(4)=61,76$ ;  $p=.00$ ) permite concluir que o presente modelo é significativo, ou seja, conclui-se que pelo menos uma das variáveis de gestão de conflitos possui um efeito significativo sobre a variável dependente *satisfação com a equipa*.

Averigüe-se agora se todas ou apenas algumas variáveis independentes influenciam a variação da variável dependente. Para averiguar qual ou quais dos  $\beta_i$  são diferentes de zero é necessário proceder a testes individuais para os coeficientes.

Analisando os valores da estatística *t-Student* e os respetivos p-valor para cada variável independente do modelo (Tabela 9), pode concluir-se que, para qualquer nível de significância, apenas os regressores X1 ( $\beta=-.53$ ;  $p=.00$ ), X2 ( $\beta=-.12$ ;  $p=.002$ ) e X3 ( $\beta=.10$ ;  $p=.01$ ) são estatisticamente significativos no modelo. Por outras palavras, significa dizer que apenas as dimensões da *integração*, *domínio* e *evitamento* estão a afetar a *satisfação com a equipa*. A dimensão *acomodação* não mostrou ter um efeito estatisticamente significativo sobre a *satisfação com a equipa* ( $\beta=-.08$ ;  $p=.16$ ).

Identificadas as variáveis independentes estatisticamente significativas para o Modelo 1, procedeu-se ao reajuste do mesmo, incluindo-se, no novo modelo, apenas as variáveis com influência estatisticamente significativa (Modelo 1 Reajustado).

Em termos das novas estimativas obtidas, mantendo as restantes variáveis constantes, verifica-se que, em média, por cada unidade adicional das variáveis *integração* e *evitamento* a *satisfação com a equipa* dos sujeitos aumenta .53 e .09, respetivamente. Já no que diz respeito ao *domínio*, por cada unidade adicional dessa variável a *satisfação com a equipa* dos participantes decresce .14.

De acordo com as estimativas dos parâmetros obtidas para o Modelo 1 Reajustado, o valor estimado da variável dependente *satisfação com a equipa* (Y) é dado pela equação preditiva que se segue:

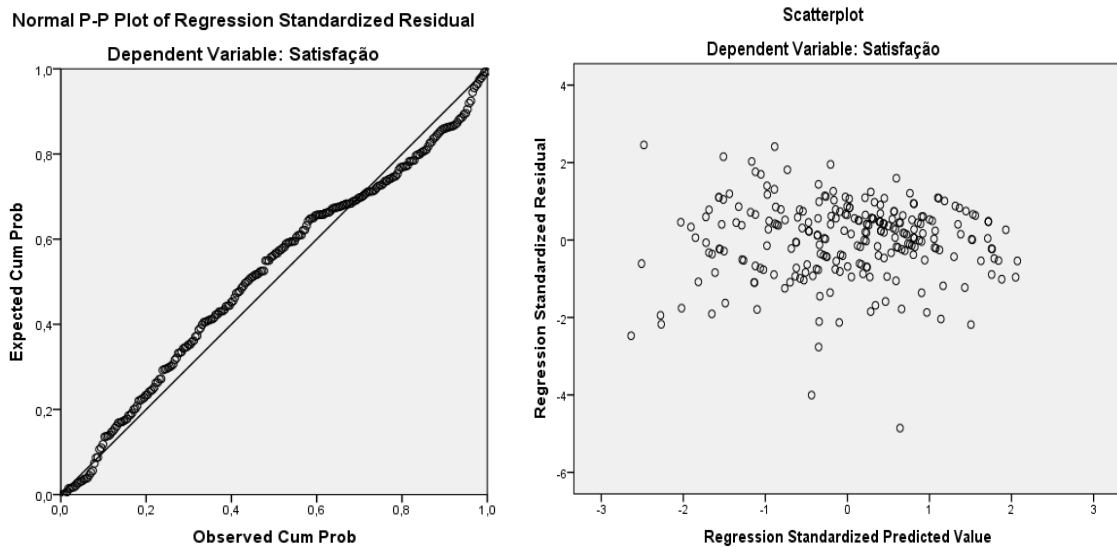
$$\hat{Y} = 2.76 + .53X_1 - .14X_2 + .09X_3$$

O presente modelo 1 final é altamente significativo e explica aproximadamente 50% da variabilidade da *satisfação com a equipa* ( $F(3)=81.34$ ;  $p=.00$ ;  $R^2=.50$ ).

Analise-se agora os principais pressupostos que recaem sobre a componente do erro no modelo de regressão linear. A Tabela 9 contém a estatística Durbin-Watson. O valor obtido para esta estatística foi de 1.54 ( $<2$ ), pelo que se pode concluir, conforme descrito em Marôco (2007), não existir autocorrelação entre os resíduos.

Para averiguar se os erros têm distribuição normal traçou-se o gráfico Normal *P-P plot*. Uma vez que a maioria dos pontos está mais ou menos em cima da diagonal principal, pode-se concluir, que os resíduos apresentam, pelo menos aproximadamente, a distribuição normal. Para o diagnóstico de *homocedasticidade*, tentou-se encontrar alguma tendência no gráfico dos resíduos versus valores preditos (*ScatterPlot*). Como os pontos estão aleatoriamente distribuídos em torno do zero, sem nenhum comportamento ou tendência, temos indícios de que a variância dos resíduos seja *homocedástica* (Montgomery, Peck & Vining, 2001).

Figura 4. Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do Modelo 1 Reajustado



Com o intuito de diagnosticar a *multicolinearidade*, recorreu-se à análise da estatística VIF, presente na Tabela 9. Como os valores de VIF observados foram 1.09, 1.12 e 1.06, respetivamente, para as variáveis X1, X2 e X3, conclui-se que o modelo de regressão ajustado não apresenta problemas de multicolinearidade, uma vez que todos os valores são inferiores a 10.

Por último, analisou-se a influência de observações extremas no Modelo 1 ajustado, através da distância de Cook. Os valores da distância de Cook obtidos variaram entre .00 e .33, sendo por isso inferiores a 1, pelo que não se diagnostica a influência de algum *outlier* no modelo de regressão estimado.

#### Conclusões Gerais do Modelo 1.

---

Relativamente às estratégias de gestão de conflitos estudadas, somente três predizem a variável *satisfação com a equipa*, sendo elas nomeadamente, a *integração*, o *domínio* e o *evitamento*. Mais especificamente, podemos concluir que:

- As dimensões *integração* e *evitamento* predizem de forma positiva a *satisfação com a equipa*;
  - A dimensão *domínio* prediz de forma negativa a *satisfação com a equipa*;
  - A dimensão *acomodação* não é preditiva da variável *satisfação com a equipa*;
-

## Modelo 2. Indicadores de Confiança e satisfação com a equipa

Já o **Modelo 2** do presente estudo, procura estudar a predição da variável dependente Y, sendo esta a *satisfação com a equipa*, em função do conjunto de variáveis independentes associadas aos quatro diferentes indicadores de confiança (*propensão para confiar* (X1), *confiabilidade percebida* (X2), *comportamentos cooperativos* (X3) e os *comportamentos de monitorização* (X4)).

A Tabela 10, à semelhança da Tabela 9, demonstra as estimativas dos parâmetros e respetivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística *t-Student* e o p-valor correspondente, bem como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de *Durbin-Watson*.

**Tabela 10.** Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 2 e Modelo 2 Reajustado

	Modelo 2				Modelo 2 Reajustado				
	$\beta$	EP	t	p-valor	$\beta$	EP	t	p-valor	VIF
Constante	1.50	.33	4.60	.00	1.83	.21	8.54	.00*	
Propensão para confiar	.05	.06	.76	.45					
Confiabilidade percebida	.25	.07	3.61	.00*	.26	.06	4.12	.00*	3.01
Comportamentos de Cooperação	.47	.08	5.78	.00*	.48	.08	6.38	.00*	3.01
Comportamentos de Monitorização	.05	.05	1.17	.24					
<b>Estatísticas do Modelo</b>									
$R^2$	.56				.55				
F(g/l); p-valor	F(4)=76.66; p=.00				F(2)=151.45; p=.00				
Durbin-Watson	1.67				1.64				
Distância Cook	.00 < $D_c$ < .15				.00 < $D_c$ < .18				

\* $p < .05$

Tendo por base os resultados obtidos, podemos observar que o presente Modelo 2, é significativo (F(4)=76.66; p=.00), deste modo, sabe-se que pelo menos uma das variáveis dos indicadores de confiança possui efeito considerável sobre a *satisfação com a equipa*. Já o seu

valor de  $R^2$  sendo igual 0.56, revela-nos que 56% da variabilidade total da *satisfação com a equipa* é explicada pelas variáveis referentes aos indicadores de confiança. Deste modo, é importante perceber, qual ou quais as variáveis independentes que influenciam a variação da variável dependente (*satisfação com a equipa*). Assim, foram desenvolvidos testes individuais para os vários coeficientes.

Deste modo, passamos à análise dos valores da estatística *t-Student* e dos respetivos p-valor para cada variável independente do modelo. Segundo os resultados apresentados na Tabela 10 podemos concluir que, para qualquer nível de significância, apenas os regressores X2 ( $\beta=.25$ ;  $p=.00$ ) e X3 ( $\beta=.47$ ;  $p=.00$ ) são estatisticamente significativos no modelo. Isto é, das quatro dimensões da confiança referidas, somente duas, a *confiabilidade percebida* e os *comportamentos cooperativos* afetam a variável dependente, *satisfação com a equipa*. Assim pode observar-se que as restantes duas dimensões *propensão para confiar* ( $\beta=.05$ ;  $p=.45$ ) e *comportamentos de monitorização* ( $\beta=.05$ ;  $p=.24$ ) não mostram ter efeito estatisticamente significativo sobre a *satisfação com a equipa*.

Deste modo, estando perante as variáveis independentes estatisticamente significativas para o Modelo 2, procedemos ao reajustamento do mesmo (neste foram incluídas somente as variáveis que mostraram ser estatisticamente significativas). Com base nas novas estimativas assim obtidas, podemos verificar que, em média, por cada unidade adicional das variáveis *confiabilidade percebida* e *comportamentos de cooperação*, a *satisfação com a equipa* aumenta respetivamente .26 e .48.

De acordo com as estimativas dos parâmetros obtidas para o Modelo 2 Reajustado, o valor estimado da variável dependente *satisfação com a equipa* (Y) é dado pela equação preditiva que se segue:

$$\hat{Y} = 1.83 + .26X_2 + .48X_3$$

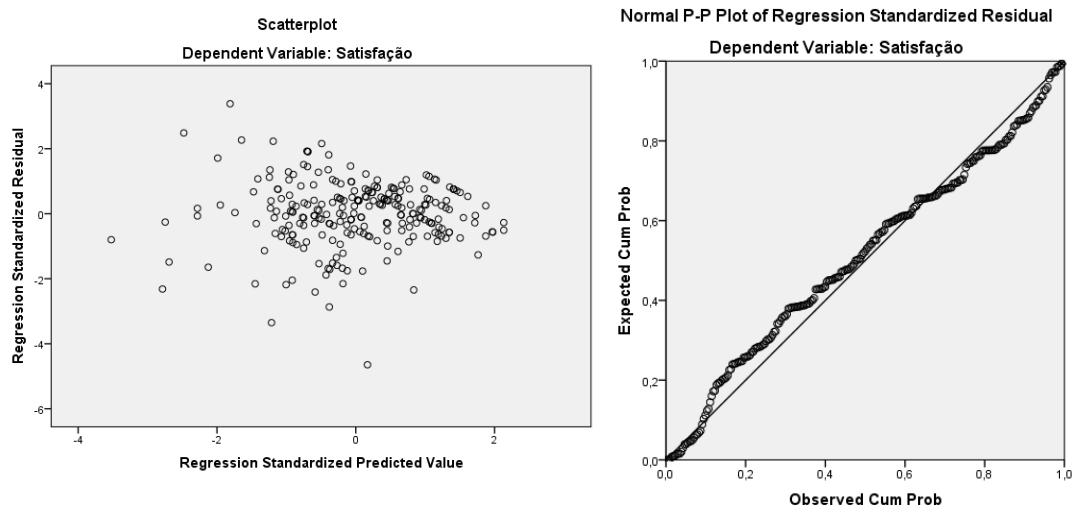
O presente modelo 2 reajustado, modelo final, é altamente significativo e explica cerca de 55% da variabilidade da *satisfação com a equipa* ( $F(2)=151.45$ ;  $p=.00$ ;  $R^2=.55$ ).

Contudo analise-se agora, como no Modelo 1, os principais pressupostos que recaem sobre a componente do erro no modelo de regressão linear. Na Tabela 10, podemos observar as estatísticas de Durbin-Watson, o seu valor foi de 1.64 (<2), sendo este valor inferior a 2 podemos concluir, com base em Marôco (2007), que não existe autocorrelação entre os resíduos.

Quanto à observação da distribuição dos erros, para percebermos se esta seria do tipo normal, traçámos para o Modelo 2 reajustado o gráfico Normal *P-P plot*. Segundo o mesmo, podemos concluir que os resíduos apresentam aproximadamente distribuição normal, visto que a grande maioria dos pontos estão presentes mais ou menos em cima da diagonal principal do gráfico. Para o diagnóstico de *homocedasticidade*, tentou-se encontrar alguma

tendência no gráfico dos resíduos versus valores preditos (*ScatterPlot*). Como ocorreu com o Modelo 1 reajustado, os pontos encontram-se novamente distribuídos aleatoriamente em torno do zero, sem nenhum comportamento ou tendência, dando-nos assim indícios de que a variância dos resíduos deva ser *homocedástica* (Montgomery, Peck & Vining, 2001).

Figura 5. Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do Modelo 2 Reajustado



Já a estatística de VIF, realizada com o intuito de diagnosticar a *multicolinearidade*, apresentou-nos valores de 3.01 para ambas as variáveis (X2 e X3), como se pode observar na Tabela 10, o que nos leva a concluir que não existem no presente modelo problemas ao nível da multicolinearidade, visto todos os valores serem inferiores a 10.

Como procedemos com o modelo 1, terminamos a presente análise com a avaliação da influência de observações extremas no presente modelo 2 reajustado. Analisando os resultados obtidos ao nível da Distância de Cook, percebemos que os valores variaram entre .00 e .18, não existindo assim a influência de algum *outlier* no modelo de regressão estimado (visto o valor máximo mostrar ser inferior a 1).

### Conclusões Gerais do Modelo 2.

---

Relativamente aos indicadores de confiança estudados, somente duas predizem a variável *satisfação com a equipa*, sendo elas a *confiabilidade percebida* e os *comportamentos cooperativos*. Mais especificamente, podemos concluir que:

- As dimensões *confiabilidade percebida* e *comportamentos cooperativos*, predizem de forma positiva a *satisfação com a equipa*;
  - As dimensões *propensão para confiar* e *comportamentos de monitorização*, não predizem a variável *satisfação com a equipa*;
-

### Modelo 3. Gestão de conflitos e propensão para confiar

Passando agora a análise do **Modelo 3**, e procedendo de forma semelhante às análises dos modelos anteriores, começamos pela sua apresentação. Deste modo, pode observar-se que o Modelo 3 em estudo procura estudar a predição da variável dependente Y (*propensão para confiar*) em função do conjunto de variáveis independentes associadas à gestão de conflitos (*integração* (X1), *domínio* (X2), *evitamento* (X3) e *acomodação* (X4)).

Na tabela 11, podem observar-se as estimativas dos parâmetros e respetivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística *t-Student* e o p-valor correspondente, bem como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de *Durbin-Watson*.

**Tabela 11.** Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 3 e Modelo 3 Reajustado

	Modelo 3				Modelo 3 Reajustado					
	$\beta$	EP	t	p-valor	$\beta$	EP	t	p-valor	VIF	
Constante	2.44	.41	5.94	.00	2.49	.39	6.40	.00		
Integração	.40	.06	7.23	.00*	.40	.06	7.32	.00*	1.09	
Domínio	-.15	.05	-2.73	.007*	-.14	.05	-2.77	.006*	1.12	
Evitamento	.15	.06	2.62	.009*	.15	.05	2.83	.005*	1.06	
Acomodação	.03	.07	.43	.67						
<b>Estatísticas do Modelo</b>										
$R^2$										
	.27				.27					
F(gl); p-valor	F(4)=22.10; p=.00				F(3)=29.50; p=.00					
Durbin-Watson	1.56				1.56					
Distância Cook	.00 < $D_C$ < .09				.00 < $D_C$ < .08					

\* $p < .05$

Tendo em conta os resultados apresentados na Tabela 11, podemos observar que ao nível de  $R^2$  o Modelo 3 apresenta valores de .27, o que nos leva a concluir que 27% da variabilidade total da *propensão para confiar* é explicada pelo conjunto das variáveis de gestão de conflitos. Já a análise da variância mostra-nos que pelo menos uma das quatro variáveis da gestão de conflitos possui um efeito significativo sobre a variável dependente, *propensão para confiar*, pelo que podemos concluir que o presente modelo mostra ser significativo (F(4)=22.10; p=.00).

Provada a sua significância, é importante agora tentarmos perceber, do conjunto das quatro variáveis independentes qual é aquela(s) que influencia(m) a variação da variável dependente. Assim desenvolvemos a análise, tendo em conta os valores da estatística *t-Student* e os respetivos p-valor para cada variável independente do modelo. Como se pode observar na Tabela 11, para qualquer nível de significância apenas os regressores X1 ( $\beta=.40$ ;  $p=.00$ ), X2 ( $\beta=-.15$ ;  $p=.007$ ) e X3 ( $\beta=.145$ ;  $p=.009$ ) são estatisticamente significativos no modelo. Pelo que das quatro dimensões da gestão de conflitos, somente a dimensão *acomodação* ( $\beta=.032$ ;  $p=.67$ ) não mostrou ter efeito estatisticamente significativo sobre a variável dependente (*propensão para confiar*).

Deste modo, neste ponto do presente estudo, passamos mais uma vez ao desenvolvimento de um novo reajuste agora do Modelo 3, sendo incluídas neste modelo reajustado apenas as variáveis com influência estatisticamente significativa sobre a variável dependente (Modelo 3 reajustado).

Observando as novas estimativas obtidas (com as restantes variáveis constantes), presentes na Tabela 11, podemos concluir que em média por cada unidade adicional das variáveis *integração* e *evitamento*, a *propensão para confiar* aumenta .40 (*integração*) e .15 (*evitamento*), respetivamente. Quanto à terceira variável, o *domínio*, podemos observar o processo inverso, pois por cada unidade adicional desta variável a *propensão para confiar* nos participantes, tendeu a decrescer .14.

De acordo com as estimativas dos parâmetros obtidas para o Modelo 3 Reajustado, o valor estimado da variável dependente *propensão para confiar* (Y) é dado pela equação preditiva que se segue:

$$\hat{Y} = 2.76 + .40X_1 - .14X_2 + .15X_3$$

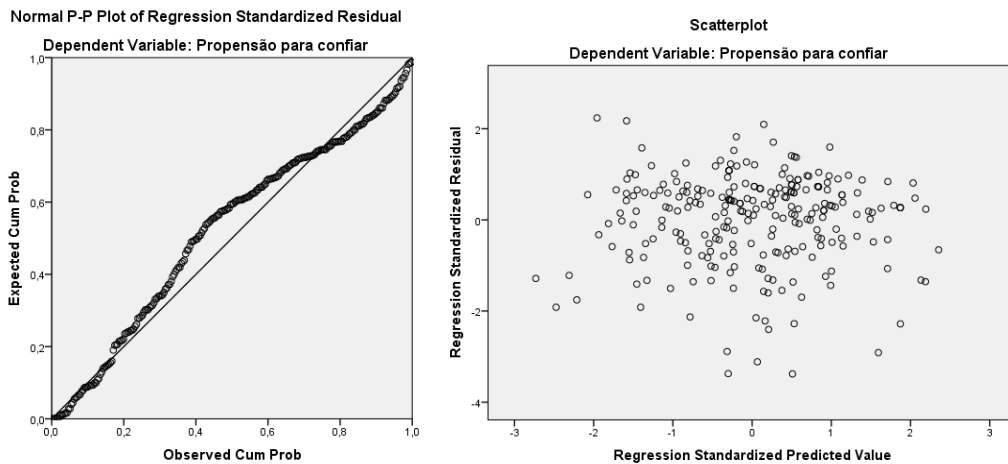
O presente Modelo 3 reajustado explica assim aproximadamente 27% da variabilidade da *propensão para confiar* ( $F(3)= 29.50$ ;  $p=.00$ ;  $R^2=0.27$ ). Contudo, passamos neste momento à análise dos erros através do estudo da estatística de Durbin Watson, da análise dos gráficos *Normal P-P plot* e *ScatterPlot*, do estudo dos valores de *VIF* e da *Distância de Cook*.

Começando pelas estatísticas de *Durbin Watson*, que nos mostra a existência ou inexistência de autocorrelação entre os resíduos. Como se pode ver na Tabela 11 o valor obtido para a presente estatística na Modelo 3 reajustado foi de 1.56 (valor <2), sendo o presente valor inferior a 2 e com base nos estudos de Marôco (2007), podemos afirmar que não existe autocorrelação entre os resíduos.

Já ao nível da análise dos gráficos, e começando pelo *Normal P-P plot*, tentamos perceber segundo a disposição dos vários pontos pelo gráfico, se este apresenta uma distribuição normal ou não. Tendo em conta a Figura 6 podemos observar que a maioria dos pontos se dispõe mais ou menos em cima da diagonal principal do gráfico, pelo que podemos afirmar que os resíduos apresentam pelo menos uma distribuição normal. Já com a análise do

*ScatterPlot* conseguimos perceber que todos os pontos estão aleatoriamente distribuídos em torno de zero (como se pode ver na Figura 6), não tendo nenhum comportamento ou tendência dá-nos indícios de que a variância dos resíduos deva ser homocedástica (Montgomery, Peck & Vining, 2001).

Figura 6. Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do Modelo 3 Reajustado



Dando continuidade às análises atrás referidas, passamos agora ao estudo dos valores de *VIF*. Estes foram respectivamente X1 (1.09), X2 (1.12) e X3 (1.06), perante os três resultados, sendo todos menores que 10, concluímos que o modelo de regressão 3 ajustado, não apresenta problemas de multicolineariedade.

Para terminar a análise dos modelos 3 e 3 reajustado, passamos à análise dos resultados máximos e mínimos conseguidos ao nível da *Distância de Cook*. Como valores mínimos podemos observar na Tabela 11 o valor de .00 e como máximo .08, sendo este último valor inferior a 1, podemos referir que não se diagnostica a presença de nenhum *outlier* no modelo de regressão estimado.

### Conclusões Gerais do Modelo 3.

Relativamente às estratégias de gestão de conflitos estudadas, somente três predizem a variável *propensão para confiar* (dimensão da variável indicadores de confiança), sendo elas, a *integração*, o *domínio* e o *evitamento*. Mais especificamente, podemos concluir que:

- As dimensões *integração* e *evitamento*, predizem de forma positiva a *propensão para confiar*;
- A dimensão *domínio* prediz de forma negativa a *propensão para confiar*;
- A dimensão *acomodação*, não é preditor da variável *propensão para confiar*;

## Modelo 4. Gestão de conflitos e confiabilidade percebida

Passando agora a análise do **Modelo 4**, observamos que tal como os restantes modelos este visa prever a variável dependente em função do conjunto de quatro variáveis independentes. Neste modelo surge como variável dependente a *confiabilidade percebida* (Y) e como variáveis independentes a *integração* (X1), *domínio* (X2), *evitamento* (X3) e *acomodação* (X4), sendo que todas elas se associam à gestão de conflitos.

Na Tabela 12, podemos observar, tal como ocorreu com os anteriores, as estimativas dos parâmetros e respetivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística *t-Student* e o *p-valor* correspondente, bem como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de *Durbin-Watson*.

Tabela 12. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 4 e Modelo 4 Reajustado

	Modelo 4				Modelo 4 Reajustado					
	$\beta$	EP	T	p-valor	B	EP	t	p-valor	VIF	
Constante	3.06	.38	7.996	.00	3.07	.34	8.95	.00		
Integração	.47	.05	9.06	.00*	.48	.05	9.25	.00*	1.07	
Domínio	-.24	.05	-4.82	.00*	-.26	.05	-5.57	.00*	1.07	
Evitamento	.10	.05	1.90	.06						
Acomodação	-.11	.07	-1.62	.11						
<b>Estatísticas do Modelo</b>										
$R^2$	.39				.38					
F(gl); p-valor	F(4)=39.61; p=.00				F(2)=75.80; p=.00					
Durbin-Watson	1.53				1.56					
Distância Cook	.00 < $D_C$ < 0.10				.00 < $D_C$ < .05					

\* $p < .05$

Analisando a presente Tabela 12, podemos concluir que o Modelo 4 apresenta valores de  $R^2$  iguais a .39, pelo que afirmamos que 39% da variabilidade da *confiabilidade percebida* é explicada pelas 4 variáveis de gestão de conflitos. Por outro lado, observando a análise da variância, podemos concluir que o Modelo 4 é significativo (F(4)=39.61; p=.00), concluindo-se que pelo menos uma das variáveis independentes terá efeito significativo sobre a variável dependente (*confiabilidade percebida*).

Para a análise de quais as variáveis independentes com efeito significativo sobre a *confiabilidade percebida*, passamos ao desenvolvimento de testes individuais para cada um dos coeficientes. Assim para tal, analisamos os valores de *t-Student* e os respectivos *p-valor*. Deste modo conseguimos concluir que para qualquer nível de significância apenas os regressores X1 ( $\beta=.47$ ;  $p=.00$ ), X2 ( $\beta=-.24$ ;  $p=.00$ ) são estatisticamente significativos no modelo. Pelo que podemos verificar que somente as variáveis *integração* e *domínio*, estão a afetar a *confiabilidade percebida*, pois o *evitamento* X3 ( $\beta=0.10$ ;  $p=0.06$ ) e a *acomodação* X4 ( $\beta=-0.11$ ;  $p=0.11$ ), segundo os resultados apresentados na Tabela 11, mostraram não ter efeito estatisticamente significativo sobre a variável dependente.

Identificadas as variáveis independentes estatisticamente significativas para o Modelo 4, procedemos ao reajuste do modelo, incluindo-se assim no novo modelo e reajustado (Tabela 12), apenas as variáveis com influência estatisticamente significativa (Modelo Reajustado 4). Deste modo, procedemos novamente à análise dos novos valores obtidos, onde pudemos verificar que em média, por cada unidade adicional da variável *integração*, a *confiabilidade percebida* aumenta .48 respectivamente. Enquanto que relativamente à variável *domínio*, ocorre o inverso, assim por cada unidade adicional da presente variável, a *confiabilidade percebida* diminui .26.

Deste modo, como nos modelos reajustados anteriores, passamos agora a apresentar a equação preditiva que dá o valor estimado da variável dependente *confiabilidade percebida* (Y).

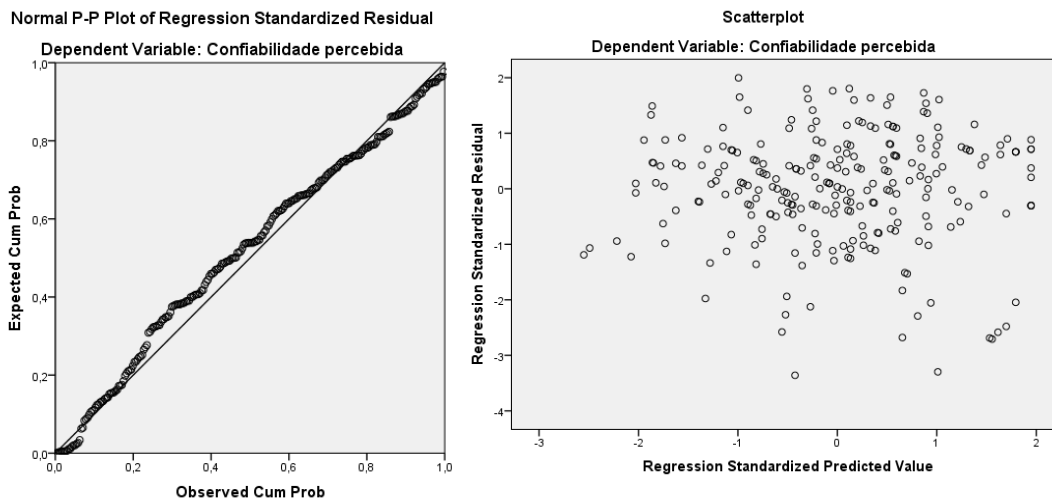
$$\hat{Y} = 3.07 + .48X_1 - .26X_2$$

O presente Modelo 4 final explica aproximadamente 38% da variabilidade da *confiabilidade percebida* ( $F(2)=75.80$ ;  $p=.00$ ;  $R^2=.38$ ).

Contudo analisemos agora os principais pressupostos que recaem sobre a componente do erro no modelo de regressão linear. A Tabela 12 contém a estatística *Durbin-Watson*, sendo que o valor obtido para esta estatística foi de 1.56 ( $<2$ ). Assim podemos concluir que, conforme estudos de Marôco (2007), não existe autocorrelação entre os resíduos.

Desenvolvemos, como nos restantes modelos, análise dos gráficos *Normal P-P plot* e *ScatterPlot*. Ao nível do primeiro (*Normal P-P plot*), conseguimos perceber que os resíduos apresentam pelo menos uma distribuição normal, visto que a maioria dos pontos está mais ou menos em cima da diagonal principal do gráfico, como se pode observar na Figura 7. Já o segundo gráfico (*Scatterplot*), mostra um conjunto de pontos distribuídos aleatoriamente em torno de zero, sem qualquer tipo de comportamento ou tendência, pelo que nos dá indícios de que a variância dos resíduos é homocedástica (como se pode ver na Figura 7) (Montgomery, Peck & Vining, 2001).

Figura 7. Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do Modelo 4 Reajustado



Em seguida passamos ao diagnóstico da multicolineariedade, através da análise da estatística *VIF*, presente também na Tabela 12. Assim pudemos verificar que segundo os valores obtidos,  $X_1$  (1.07) e  $X_2$  (1.07), o modelo de regressão reajustado não apresenta problemas de multicolineariedade, visto serem ambos os valores inferiores a 10.

Para terminar, analisou-se como nos modelos anteriores, os valores da *Distância de Cook*. Como se pode observar na Tabela 12, estes variaram entre um mínimo de .00 e um máximo de .05. Deste modo, pode concluir-se que não se diagnostica a influência de algum *outlier* no modelo de regressão estimado, visto todos os valores serem inferiores a 1.

#### Conclusões Gerais do Modelo 4.

---

Relativamente às estratégias de gestão de conflitos estudadas, somente duas predizem a variável *confiabilidade percebida* (dimensão da variável indicadores de confiança), sendo elas, a *integração* e o *domínio*. Mais especificamente, podemos concluir que:

- A dimensão *integração* prediz de forma positiva a *confiabilidade percebida*;
  - A dimensão *domínio* prediz de forma negativa a *confiabilidade percebida*;
  - As dimensões *acomodação* e *evitamento* não são preditores da variável *confiabilidade percebida*;
-

## Modelo 5. Gestão de conflitos e comportamentos de cooperação

Já o **Modelo 5** em estudo visa a predição da variável dependente *Y* (*comportamentos de cooperação*) em função de conjunto de variáveis independentes associadas à gestão de conflitos (*integração* (X1), *domínio* (X2), *evitamento* (X3) e *acomodação* (X4)).

A Tabela 13 apresenta as estimativas dos parâmetros e respetivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística *t-Student* e o *p-valor* correspondente, bem como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de *Durbin-Watson*.

Tabela 13. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 5 e Modelo 5 Reajustado

	Modelo 5				Modelo 5 Reajustado				
	$\beta$	EP	t	p-valor	$\beta$	EP	t	p-valor	VIF
Constante	2.84	.30	9.50	.00	2.86	.27	10.69	.00	
Integração	.48	.04	11.90	.00*	.49	.04	12.16	.00*	1.07
Domínio	-.15	.04	-3.93	.00*	-.16	.04	-4.53	.00*	1.07
Evitamento	.08	.04	1.86	.06					
Acomodação	-.08	.05	-1.47	.14					
<b>Estatísticas do Modelo</b>									
$R^2$	.47				.46				
F(gl); p-valor	F(4)=53.83; p=.00				F(2)= 104.34; p=.00				
Durbin-Watson	1.82				1.82				
Distância Cook	.00 < $D_C$ < .08				.00 < $D_C$ < .04				

\* $p < .05$

De acordo com a Tabela 13, é facilmente perceptível que o Modelo 5 apresenta um  $R^2$  de .47, o que nos transmite que, 47% da variabilidade total da variável *comportamentos de cooperação*, é explicada pelas variáveis constituintes da gestão de conflitos. A análise de variância ( $F(4)=53.83$ ;  $p=.00$ ), permite-nos concluir que o presente Modelo 5 é significativo, pelo que, pelo menos uma das quatro variáveis da gestão de conflitos possui efeito significativo sobre a variável dependente *comportamentos cooperativos* (Y).

Deste modo é importante neste momento da análise, averiguarmos se todas as variáveis independentes influenciam a variação da variável dependente, ou se somente parte delas

terá esse tipo de influência. Assim analisámos os valores das estatísticas *t-Student* e os respetivos *p-valor* para cada variável independente do modelo (Tabela 13). Pode concluir-se que para qualquer nível de significância, apenas os regressores X1 ( $\beta=.48$ ;  $p=.00$ ) e X2 ( $\beta=-.15$ ;  $p=.00$ ) são estatisticamente significativos no modelo. Por outras palavras, significa dizer que apenas as dimensões da *integração* e *domínio* estão a afetar a variável dependente. Já as dimensões *evitamento* ( $\beta=.08$ ;  $p=.06$ ) e *acomodação* ( $\beta=-.08$ ;  $p=.14$ ) não mostraram ter efeito estatisticamente significativo sobre a variável *comportamentos de cooperação*.

Identificadas as variáveis independentes estatisticamente significativas para o Modelo 5, procedemos ao reajuste do modelo, incluindo-se, no novo modelo, apenas as variáveis com influência estatisticamente significativa (Modelo 5 Reajustado).

Em termos das novas estimativas obtidas, mantendo as restantes variáveis constantes, verifica-se que, em média, por cada unidade adicional da variável *integração* a variável *comportamentos cooperativos* dos sujeitos aumenta .49, respetivamente. Já no que diz respeito ao *domínio*, por cada unidade adicional dessa variável os *comportamentos cooperativos* dos participantes tendem a decrescer .16.

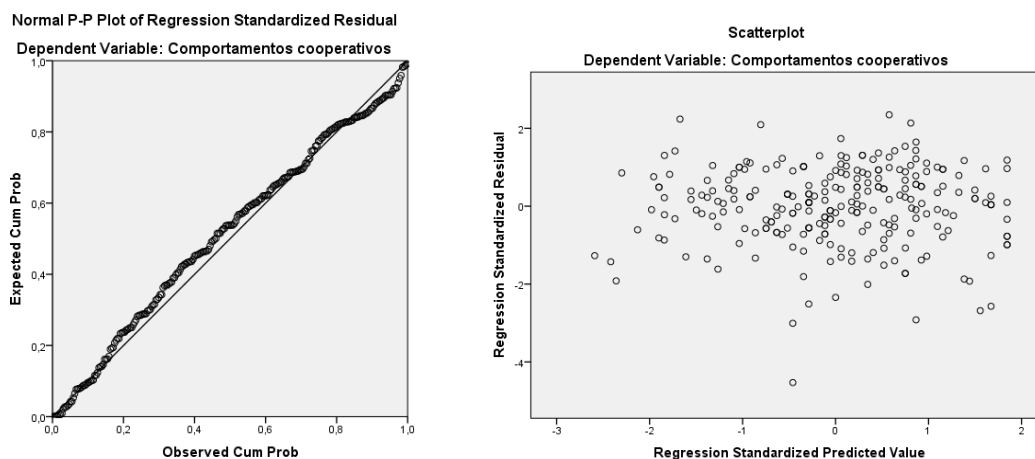
De acordo com as estimativas dos parâmetros obtidas para o Modelo 5 Reajustado, o valor estimado da variável dependente *comportamentos cooperativos* (Y) é dado pela equação preditiva que se segue:

$$\hat{Y} = 2.86 + .49X_1 - .16X_2$$

Este Modelo 5 final é significativo e explica aproximadamente 46% da variabilidade dos *comportamentos cooperativos* ( $F(2)= 104.34$ ;  $p=.00$ ;  $R^2=.46$ ).

Contudo, como realizámos ao nível dos modelos anteriores, nesta fase da análise é importante percebermos qual foi o comportamento dos erros, neste modelo de regressão linear. Assim começamos pela análise dos valores obtidos para as estatísticas de *Durbin-Watson*. O valor obtido para a presente estatística, no Modelo 5 reajustado, foi de 1.82, sendo este mais uma vez inferior a 2, podemos concluir que não existe autocorrelação entre os resíduos (Marôco, 2007). Contudo, como já vimos anteriormente a presente análise não seria suficiente, pelo que posteriormente desenvolvemos a análise dos gráficos *Normal P-P plot* e *Scatterplot*, como se pode ver na Figura 8. Relativamente à análise do gráfico *Normal P-P plot* podemos referir que, sendo que a maioria dos pontos se encontra mais ou menos em cima da diagonal principal, concluímos que os resíduos apresentam pelo menos uma distribuição normal. Já com a análise do gráfico *Scatterplot*, podemos referir que, como os pontos estão aleatoriamente distribuídos em torno do zero, sem nenhum comportamento ou tendência, temos indícios de que a variância dos resíduos deva ser *homocedástica* (Montgomery, Peck & Vining, 2001).

Figura 8. Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do Modelo 5 Reajustado



Posteriormente à análise dos presentes gráficos desenvolvemos o diagnóstico da multicolineariedade através da estatística *VIF*, que pode ser observada na Tabela 13. Os presentes valores foram de 1.07 para ambas as variáveis independentes em causa (*integração* e *domínio*), pelo que sendo o presente valor inferior a 10, podemos confirmar que o modelo de regressão ajustado 5 não apresenta problemas de multicolineariedade.

Por último, foi também analisada a influência das de observações extremas no Modelo 5 Ajustado, através da *Distância de Cook*. Os valores obtidos para a presente análise variaram entre .00 (mínimo) e .04 (máximo), sendo por isso inferiores a 1, pelo que não se diagnostica a influência de algum *outlier* no modelo de regressão estimado.

#### Conclusões Gerais do Modelo 5.

---

Relativamente às estratégias de gestão de conflitos estudadas, somente duas predizem a variável *comportamentos cooperativos* (dimensão da variável indicadores de confiança), sendo elas, a *integração* e o *domínio*. Mais especificamente, podemos concluir que:

- A dimensão *integração* prediz de forma positiva os *comportamentos cooperativos*;
  - A dimensão *domínio* prediz de forma negativa os *comportamentos cooperativos*;
  - As dimensões *acomodação* e *evitamento* não são preditores da variável *comportamentos cooperativos*;
-

## **Modelo 6. Gestão de conflitos e comportamentos de monitorização**

Por último surge-nos o **Modelo 6**, este visa a predição da variável dependente Y (*comportamentos de monitorização*) em função de conjunto de variáveis independentes associadas à gestão de conflitos (*integração* (X1), *domínio* (X2), *evitamento* (X3) e *acomodação* (X4)).

Na seguinte Tabela 14, podemos observar, como em todos os anteriores apresentados, as estimativas dos parâmetros e respetivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística *t-Student* e o p-valor correspondente, bem como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de *Durbin-Watson*.

**Tabela 14.** Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 6 e Modelo 6 Reajustado

	Modelo 6				Modelo 6 Reajustado				
	$\beta$	EP	t	p-valor	$\beta$	EP	t	p-valor	VIF
Constante	3.80	.41	9.33	.00	3.93			.00	
Integração	-.05	.06	-.91	.36					
Domínio	.15	.05	2.82	.005*	.21	.05	4.37	.00*	1.00
Evitamento	-.03	.06	-.46	.65					
Acomodação	.18	.07	2.41	.02					
<b>Estatísticas do Modelo</b>									
$R^2$	.10				.07				
F(g/l); p-valor	F(4)=6.41; p=.00				F(1)=19.10; p=.00				
Durbin-Watson	1.99				1.97				
Distância Cook	.00 < $D_C$ < .09				.00 < $D_C$ < .10				

\* $p < .05$

De acordo com os resultados obtidos é possível constatar que o Modelo 6 apresenta um valor de  $R^2$  de .10, ou seja podemos referir que 10% da variabilidade total dos *comportamentos de monitorização* são explicados pelas quatro variáveis de gestão de conflitos. Já com os valores obtidos da análise de variância podemos concluir que o Modelo 6 é significativo, sendo que

pelo menos uma das variáveis constituintes da gestão de conflitos possui efeito significativo sobre a variável dependente *comportamentos de monitorização*.

Contudo é importante agora percebermos, das quatro variáveis da gestão de conflitos, qual(ais) aquela(s) que mostram influenciar os *comportamentos de monitorização* (variável dependente). Para tal procedemos a testes individuais para os vários coeficientes.

Deste modo passamos à análise dos valores da estatística *t-Student* e dos respetivos *p-valor* para cada variável independente do modelo. Segundo os resultados apresentados na Tabela 14 podemos concluir que, para qualquer nível de significância, apenas o regressor  $X_2$  ( $\beta=.15$ ;  $p=.005$ ) é estatisticamente significativo no modelo. Isto é, das quatro dimensões da gestão de conflitos referidas, somente a dimensão *domínio* afeta a variável dependente (*comportamentos de monitorização*). Assim pode observar-se que as restantes três dimensões não mostram ter efeito estatisticamente significativo sobre os *comportamentos de monitorização*.

Deste modo, estando perante a variável independente estatisticamente significativa para o Modelo 6, procedemos ao reajustamento do mesmo (neste foi incluída somente a variável que mostrou ser estatisticamente significativa, o *domínio*). Com base nas novas estimativas assim obtidas, podemos verificar que, em média, por cada unidade adicional da variável *domínio*, os *comportamentos de monitorização* dos sujeitos aumentam respetivamente .21.

De acordo com as estimativas dos parâmetros obtidas para o Modelo 6 Reajustado, o valor estimado da variável dependente *comportamentos de monitorização* (Y) é dado pela equação preditiva que se segue:

$$\hat{Y} = 3.93 + .21X_2$$

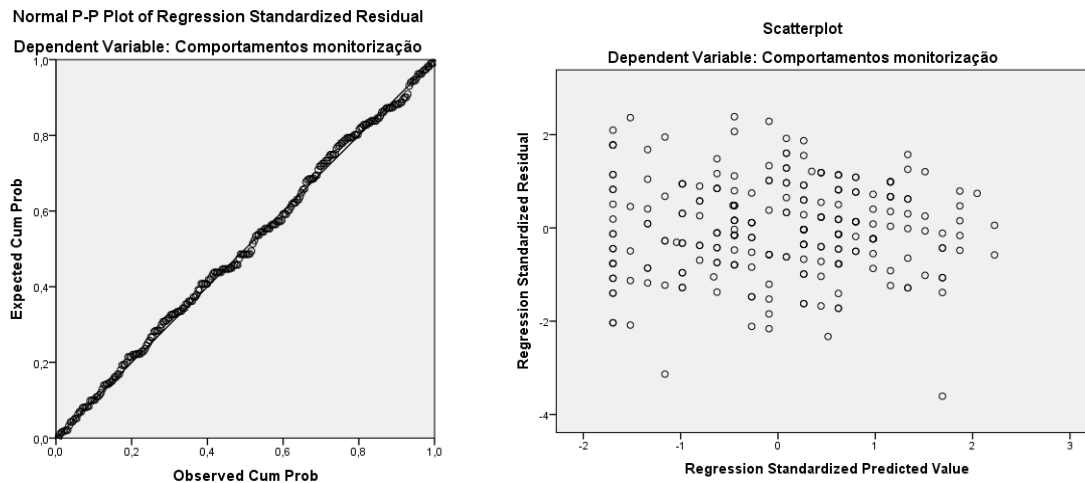
O presente modelo 6 reajustado, explica cerca de 7% da variabilidade dos *comportamentos de monitorização* ( $F(1)=19.10$ ;  $p=.00$ ;  $R^2=.07$ ).

Contudo é ainda importante agora analisar, os principais pressupostos que recaem sobre a componente do erro no modelo de regressão linear. Na Tabela 14 podemos observar as estatísticas de *Durbin-Watson*, o seu valor foi de 1.97 (<2), sendo este valor menor que 2 podemos concluir, com base em Marôco (2007), que não existe autocorrelação entre os resíduos.

Assim tal como nos anteriores cinco modelos, passámos à análise dos respetivos gráficos, nomeadamente o Normal *P-P plot* e o *ScatterPlot*. Quanto aos resultados obtidos no Normal *P-P plot*, podemos verificar que os resíduos apresentam aproximadamente distribuição normal, visto que a grande maioria dos pontos estão presentes mais ou menos em cima da diagonal principal do gráfico. Já ao nível do gráfico *Scatterplot*, os pontos encontraram-se novamente distribuídos aleatoriamente em torno do zero, sem nenhum comportamento ou tendência,

dando-nos assim indícios de que a variância dos resíduos deva ser *homocedástica* (Montgomery, Peck & Vining, 2001).

Figura 9. Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do Modelo 6 Reajustado



Já a estatística de *VIF*, realizada com o intuito de diagnosticar a *multicolinearidade*, apresentou-nos valores de 1.00, como se pode observar na Tabela 14, o que nos leva a concluir que não existem no presente modelo (reajustado) problemas ao nível da multicolinearidade, visto que o presente valores se mostra inferior a 10.

Como procedemos com restantes modelos, terminamos a presente análise com a avaliação da influência de observações extremas no presente Modelo 6 Reajustado. Analisando os resultados obtidos ao nível da Distância de Cook, percebemos que os valores variaram entre .00 (mínimo) e .10 (máximo), não existindo assim a influência de algum *outlier* no modelo de regressão estimado (visto o valor máximo mostrar ser inferior a 1).

### Conclusões Gerais do Modelo 6.

Relativamente às estratégias de gestão de conflitos, somente uma prediz a variável *comportamentos de monitorização* (dimensão da variável indicadores de confiança), sendo ela, o *domínio*. Mais especificamente, podemos concluir que:

- A dimensão *domínio* prediz de forma positiva os *comportamentos de monitorização*;
- As dimensões *integração*, *acomodação* e *evitamento* não são preditores da variável *comportamentos de monitorização*;

## 4.2 Discussão dos resultados

O presente trabalho teve como objetivo central estudar a relação entre estratégias de gestão de conflitos, indicadores de confiança e satisfação com a equipa. Esta motivação surgiu uma vez que a grande maioria da revisão de literatura desenvolvida em torno das três temáticas, nos demonstra a importância do seu estudo. Assim começámos por perceber a importância do estudo dos conflitos e da sua gestão, junto dos estudos desenvolvidos por exemplo por Dimas (2007) e Dimas e Lourenço (2011) que nos mostram que tão ou mais importante que conhecer o conflito, é saber geri-lo para que se possa atuar de forma adequada sobre o mesmo. Outros autores trouxeram-nos também a visão, de que a importância do estudo da gestão dos conflitos advém de se perceber que conflitos mal geridos podem trazer consequências nefastas para grupos ou equipas de trabalho, podendo afetar de várias formas, diversas variáveis importantes para o bom funcionamento em equipa, como por exemplo a confiança e a satisfação (e.g. Mele, 2011; Celuch, Bantham & Kasouf, 2011). Deste modo e tendo como base toda a revisão de literatura desenvolvida, considerámos pertinente tal como os restantes autores, incidir o nosso estudo na relação entre as três variáveis referidas, tentando perceber qual a influência de umas sobre as outras. A nossa motivação não se resignou contudo a estudos já desenvolvidos, procurámos ir mais além e avançar com o estudo de temáticas ainda pouco desenvolvidas. Assim, ao nível da confiança e baseando-nos no estudo de Costa e Anderson (2011), procurámos focar-nos mais ao nível dos seus quatro indicadores, conhecidos por propensão para confiar, confiabilidade percebida, comportamentos cooperativos e comportamentos de monitorização. Deste modo, ao nível da confiança estudámos a relação dos seus quatro indicadores com variáveis como, a satisfação com a equipa e a gestão de conflitos, tendo por base as estratégias de gestão de conflitos do modelo de Rahim e Bonoma (1979) (integração, domínio, evitamento e acomodação).

Para o desenvolvimento do presente estudo, foram empregues três instrumentos distintos, tendo cada um deles um enfoque específico numa das temáticas a abordar. Assim para o estudo da gestão de conflitos foi aplicada a Escala de ROCI II Adaptada por Dimas (2007), já para o estudo dos indicadores de confiança destinámos a Escala de Confiança nas Equipas de Costa e Anderson (2011) e por último, para o estudo da satisfação com a equipa aplicámos a Escala de Satisfação Grupal de Dimas (2007). Deste modo, com as presentes três escalas e tendo sido todas elas aplicadas num único momento a todos os participantes, procurámos perceber qual a relação entre as diferentes estratégias de gestão de conflitos, os vários indicadores de confiança nos grupos de trabalho e a satisfação grupal.

#### 4.2.1 Gestão de conflitos e satisfação com a equipa

No presente ponto, começamos por abordar todos os resultados obtidos em torno do estudo da relação entre as estratégias de gestão de conflitos e a satisfação com a equipa. Tal como pudemos observar até ao momento, as estratégias de gestão de conflitos segundo Rahim e Bonoma (1979) são quatro, de seus nomes integração, domínio, evitamento e acomodação. Tendo enfoque sobre as presentes quatro estratégias e sobre a influência que estas demonstram ter, na perceção do desenvolvimento da satisfação com a equipa para cada elemento pertencente à mesma, podemos observar nos resultados obtidos na nossa investigação, que somente três estratégias de gestão de conflitos mostram ter um efeito estatisticamente significativo sobre a variável satisfação com a equipa. Isto é, perante a presença de conflitos, existem três estratégias para a sua gestão, que no nosso estudo mostram influenciar a perceção do sujeito sobre a sua satisfação para com a sua equipa trabalho. Deste modo, segundo os nossos resultados, o desenvolvimento de estratégias de conflito como a integração, o domínio e o evitamento, promovem a perceção da satisfação com a equipa. Contudo nem todas elas predizem essa perceção de forma positiva, pois a utilização da estratégia domínio, é apontada como promotora da perceção da diminuição de satisfação com a equipa. Por outro lado, a presença de estratégias como integração ou evitamento, estão associadas ao desenvolvimento de uma perceção positiva da presença da satisfação com a equipa de trabalho, isto é, a utilização destas estratégias promove nos elementos das várias equipas de trabalho sentimentos de satisfação para com a sua equipa. Deste modo, os presentes resultados permitem-nos aceitar as hipóteses H1a que nos mostra que “A utilização da estratégia de gestão de conflitos de integração prediz de forma positiva a satisfação com a equipa” e H1b que refere que “A utilização da estratégia de gestão de conflitos de competição/domínio prediz de forma negativa a satisfação com a equipa”. Por outro lado, os resultados obtidos não nos permitem aceitar a hipótese H1c “A utilização da estratégia de gestão de conflitos de evitamento prediz de forma negativa a satisfação com a equipa”, pois como pudemos verificar a estratégia evitamento segundo os nossos resultados não prediz nem positiva nem negativamente a variável satisfação com a equipa.

Contudo, agora com os resultados apresentados, passemos à fundamentação dos mesmos com os resultados de estudos anteriormente desenvolvidos. Começando pela hipótese H1a, onde se fala da predição positiva que a estratégia integração tem sobre a satisfação com a equipa, pudemos verificar que os presentes resultados vão de encontro com o estudo de Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008), que mostram que os sujeitos com níveis mais elevados de satisfação e desempenho são os que optam por utilizar estratégias de gestão de conflitos baseadas no princípio da equidade, como por exemplo a integração. Também autores como Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012), e Dimas (2007), mostram que o uso da estratégia de integração se relaciona positivamente com satisfação. De Dreu, Dierendonck e Dijkstra (2004), corroboram as ideias apresentadas, apontando o surgimento de benefícios para o

grupo, como o aumento da satisfação grupal e o surgimento de melhorias no desempenho e bem-estar, quando se utiliza uma lógica integrativa no momento de abordar o conflito. Olhando para a definição dada à integração, como estratégia de gestão de conflitos, parece-nos fácil perceber o porquê de esta promover a percepção e o desenvolvimento da satisfação para com equipa. Tal facto, poderá advir do facto de nesta estratégia existir desejo de todas as partes envolvidas no conflito poderem satisfazer as preocupações de todos os colegas de equipa, podendo assim observar-se neste estilo a obtenção de ganhos para todos os sujeitos. Logo, não existindo uma “parte” perdedora facilmente se consegue atingir a satisfação global entre todos os membros envolvidos no processo, uns para com os outros e até mesmo para com a equipa (Kaitelidou et al., 2012; Koc, 2010; Dimas & Lourenço, 2011).

Relativamente à hipótese H1b, onde nos focamos na estratégia de gestão de conflitos domínio e na sua predição negativa da satisfação com a equipa, podemos verificar que vários são os estudos que vão ao encontro dos presentes resultados. Nessa linha Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012) mostram-nos que o estilo de domínio, para a gestão de conflitos, não se relaciona positivamente com a satisfação, pelo que a opção de gerir os conflitos através do mesmo pode levar à redução dos níveis de satisfação para com a equipa. Os resultados obtidos por Dimas (2007) e também por Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008) vão ao encontro dos nossos resultados, onde se pode observar que a estratégia de domínio não é apontada como um bom indicador de satisfação grupal. Já o estudo de Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012) vai mais longe e neste pode perceber-se que se a estratégia de domínio para a gestão de conflitos não for evitada, esta terá tendência a diminuir a satisfação do grupo e dos seus membros. Essa diminuição pode ocorrer uma vez que a presente estratégia de gestão de conflitos procurar somente satisfazer os desejos de uma parte envolvida no processo. Isto é, segundo a definição da mesma, esta é uma estratégia de “ganhar-perder”, sendo que de todos os sujeitos envolvidos, só parte deles verá os seus desejos satisfeitos, tornando-se assim difícil solucionar o conflito e ainda manter os sujeitos satisfeitos para com a equipa onde estão integrados (Dimas & Lourenço, 2011).

Por último, passamos a referir a hipótese H1c, que nos fala na estratégia de gestão de conflitos evitamento, e na sua predição negativa da satisfação com a equipa, por parte dos seus membros. A presente hipótese não pôde ser aceite no nosso estudo, refutando assim os resultados obtidos por Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008), que nos mostram que os níveis de satisfação e desempenho baixam quando se utilizam estratégias de gestão de conflitos como o evitamento. Contudo, e com base na definição dada à presente estratégia, conseguimos perceber que esta acaba por não trazer nem ganhos nem perdas para a equipa ou grupo em que surge, pois ocorre com a finalidade de retirar ou suprimir o conflito não o deixando contudo completamente resolvido. Assim, ficando a situação em “standby” as partes envolvidas poderão não conseguir ver nem mais-valias nem perdas neste tipo de

gestão, podendo ser este o motivo que levou à não-aceitação da hipótese em causa (Dimas & Lourenço, 2011).

#### **4.2.2 Indicadores de confiança e satisfação com a equipa**

Passamos agora a abordar os resultados obtidos com a relação entre a temática confiança e a temática satisfação com a equipa. Dentro dos presentes temas referidos, tivemos como principal objetivo perceber se os indicadores de confiança influenciam a percepção de satisfação com as equipas de trabalho. Assim, baseámo-nos no estudo e no instrumento de Costa e Anderson (2011) e tivemos como base quatro indicadores de confiança, a propensão para confiar, a confiabilidade percebida, os comportamentos cooperativos e os comportamentos de monitorização. Deste modo começámos por tentar perceber ao nível estatístico quais os indicadores que poderiam prever a variável satisfação com a equipa. Os resultados mostraram-nos que somente dois dos indicadores obtiveram resultados estatisticamente significativos quando correlacionados com a satisfação com a equipa, sendo estes nomeadamente a confiabilidade percebida e os comportamentos cooperativos. Frisamos ainda, que ambos os indicadores mostraram ter uma predição positiva da variável critério (satisfação com a equipa). Assim, podemos perceber que os nossos resultados nos mostram que a presença de indicadores de confiança como a confiabilidade percebida ou os comportamentos cooperativos levam a percepção dos sujeitos envolvidos da existência de satisfação para com a sua equipa de trabalho. Deste modo das hipóteses que apontámos para as presentes temáticas temos que os nossos resultados nos permitem aceitar a hipótese H2a que refere que “A confiabilidade percebida está positivamente associada à satisfação com a equipa”, a hipótese H2b que mostra que “Os comportamentos de monitorização não estão associados à satisfação com a equipa” e a hipótese H2d que refere que “Os comportamentos de cooperação estão positivamente associados à satisfação com a equipa”. Pelo contrário a hipótese H2c com a definição de que “A propensão para confiar está positivamente associada à satisfação com a equipa” não obteve apoio junto dos nossos resultados.

Tendo uma síntese dos resultados obtidos para a temática, deveríamos passar agora à fundamentação dos mesmos com base na teoria e nos resultados obtidos por outros estudos. Contudo é pertinente neste ponto da presente discussão de resultados referir que, os indicadores de confiança são uma temática ao nível da Psicologia ainda muito pouco estudada, não sendo encontrados resultados de outros estudos desenvolvidos que nos permitissem sustentar as hipóteses por nós construídas. Assim, em seguida apresentaremos a confrontação dos resultados com a revisão bibliográfica na qual nos baseámos para a construção das hipóteses (H2a, H2b, H2c e H2d). Em termos gerais, os resultados obtidos vão ao encontro da teoria revista anteriormente, segundo a qual a confiança é apontada como um preditor de satisfação tanto a nível individual como grupal (Cosner, 2009; Cunningham &

MacGregor, 2000 cit. in Peters & Karren, 2009; Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Contudo em termos específicos e começando por abordar as hipóteses H2a e H2d, podemos observar que os seus resultados vão ao encontro dos apresentados no estudo desenvolvido por Costa e Anderson (2011), visto ambos serem associados à percepção de satisfação com equipa a nível positivo. Os comportamentos cooperativos são vistos como “uma série de ações positivas que refletem a vontade de ser vulnerável a outros”, logo a preocupação e apoio para com o outro facilmente levará ao desenvolvimento da percepção dos vários elementos de uma equipa do desenvolvimento de satisfação de uns para com os outros e de todos para com a equipa (Zand, 1972, cit. in Costa & Anderson, 2011, p.125). O mesmo ocorre com a confiabilidade percebida, que é vista como o grau em que os sujeitos esperam que os outros se comportem, de acordo com as suas próprias reivindicações (Costa & Anderson, 2011). Logo este indicador está associado como o seu próprio nome indica à percepção de existência de confiança. Sendo que a confiança é apontada como um preditor da variável satisfação, facilmente a percepção do seu desenvolvimento poderá levar ao desenvolvimento mútuo da satisfação dentro de uma equipa de trabalho e entre todos os seus elementos constituintes.

Já ao nível da hipótese H2b, relativa aos comportamentos de monitorização, e à hipótese H2c, relativa à propensão para confiar, temos que os seus resultados refutam alguma da revisão bibliográfica desenvolvida por Costa e Anderson (2011), que aponta os comportamentos de monitorização como o único indicador com associação negativa para com a satisfação grupal. Logo, automaticamente segundo o estudo dos autores, a propensão para confiar teria uma associação positiva para com a satisfação com a equipa.

### **4.3.3 Gestão de conflitos e indicadores de confiança**

Por último passamos, a abordar e discutir os resultados obtidos da correlação entre as várias estratégias de gestão de conflitos e os indicadores de confiança. Nas hipóteses relativas ao estudo da relação das presentes temáticas, foram também tidas em conta, as quatro estratégias de gestão de conflitos bem como os quatro indicadores de confiança, referidos anteriormente. Em termos gerais, os nossos resultados mostram-nos que a opção pela aplicação das diferentes estratégias de gestão de conflitos em equipas de trabalho tende a afetar o desenvolvimento da confiança e dos seus indicadores dentro dessas mesmas equipas. Assim, genericamente as estratégias de gestão de conflitos que mais se destacaram em relação aos indicadores de confiança foram a integração e o domínio. A estratégia de integração tendeu a predizer a percepção da existência de confiança de forma positiva e a estratégia de gestão de conflitos domínio, associou-se maioritariamente de forma negativa à confiança para com as equipas de trabalho. Contudo, procurando mais especificamente apresentar os resultados obtidos, iremos agora mostrar de forma resumida para cada indicador de confiança, quais as estratégias de gestão de conflitos que aos mesmos se associaram.

Começando pelo indicador de confiança, propensão para confiar, variável que é vista como estável e influenciadora do grau de confiança que o confiante tende a desenvolver sobre o confiado, pudemos observar que se associam a si três das estratégias de gestão de conflitos (i.e. integração, domínio e evitamento) (Mayer et al., 1995 cit. in Costa e Anderson, 2011). Por um lado, surge o evitamento e a integração que apresentam individualmente, uma associação positiva com esse indicador de confiança. Por outro, surge o domínio, que se associa de forma negativa à propensão para confiar. Assim, perante um conflito, se este for gerido de forma integrativa ou evitante, os sujeitos tendem a perceber um aumento do indicador de confiança propensão para confiar na sua equipa de trabalho. Por outro lado, se procurarmos gerir o conflito de forma dominante, tender-se-á a confiar menos nos restantes elementos da equipa, segundo a perceção dos sujeitos. Passando ao indicador confiabilidade percebida conhecido como o grau em que os sujeitos esperam que os outros se comportem, de acordo com as suas próprias reivindicações, pudemos verificar que somente duas das estratégias de gestão de conflitos se mostraram estar associadas de forma estatisticamente significativa com o mesmo indicador. Sendo que a estratégia de integração se associa positivamente à confiabilidade percebida, enquanto a estratégia de domínio se mostra relacionada com essa variável de forma negativa. Assim, conclui-se que o conflito gerido de forma dominante, conduz à perceção da diminuição da confiabilidade percebida em equipas de trabalho. Já quando é gerido de forma integrativa parece aumentar a perceção da existência dessa mesma variável. Quanto ao estudo do indicador de confiança comportamentos cooperativos conhecidos como “uma série de ações positivas que refletem a vontade de ser vulnerável a outros”, os nossos resultados mostraram que a utilização de estratégias de gestão de conflitos como a integração ou domínio tem efeitos estatisticamente significativos sobre esse indicador de confiança (Zand, 1972, cit. in Costa & Anderson, 2011, p.125). A estratégia de domínio associa-se à perceção de utilização de comportamentos cooperativos, em equipas de trabalho, de forma negativa e a estratégia integração de forma positiva. Assim, podemos afirmar que a utilização da estratégia de integração promove a perceção da existência de comportamentos cooperativos em equipas, ao contrário da utilização da estratégia de domínio que por outro lado, promove essa perceção de forma negativa. Por último, como estratégias de confiança com ligação estatisticamente significativa com o indicador de confiança comportamentos de monitorização (conjunto de comportamentos que são realizados por uma das partes envolvidas no processo, perante a outra, para se obter a perceção de se o sujeito ou grupo se comporta de forma cooperativa e desempenha as tarefas acordadas) surge somente o domínio, que se associa à variável critério de forma positiva (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005 cit. in Ferrin, Bligh & Kohles, 2007). Assim conclui-se que gerir o conflito de forma dominante promove o desenvolvimento da perceção da existência de comportamentos de monitorização em equipas de trabalho.

Assim, olhando em termos genéricos para os resultados obtidos, consegue perceber-se que a estratégia de gestão de conflitos integração prediz de forma positiva a perceção de existência

de todos os indicadores de confiança à exceção dos comportamentos de monitorização. Por outro lado, a estratégia domínio prediz de forma negativa a perceção de existência de todos os indicadores de confiança à exceção também, dos comportamentos de monitorização. Baseando-nos na revisão bibliográfica desenvolvida no Capítulo II mais especificamente na revisão desenvolvida por Costa e Anderson (2011), parece-nos pertinente justificar tais resultados com o ideal de que os comportamentos de monitorização se associam negativamente com os níveis de confiança, pois a sua presença promove a redução da confiança entre os sujeitos. Assim em termos genéricos temos que, estratégias integrativas tendem a predizer a confiança e estratégias de gestão de conflitos focadas no domínio, tendem a associar-se negativamente à confiança com a equipa. Deste modo, os presentes resultados permitem-nos aceitar o último par de hipóteses, H3a “A utilização da estratégia de gestão de conflitos de integração está positivamente associada à confiança na equipa” e H3b “A utilização da estratégia de gestão de conflitos de domínio está negativamente associada à confiança na equipa”.

Os resultados obtidos estão de acordo com o que diversos autores nos mostram, afirmando que é essencial sabermos gerir os conflitos tanto interpessoal como em equipas de trabalho, para não nos tornarmos “vítimas” do seu desenvolvimento (Celuch, Bantham & Kasouf, 2011; Lewicki & Wiethoff, 2000 cit. in Cosner, 2009). Assim, obtém-se na teoria a sustentação dos resultados obtidos relativamente à ligação entre as estratégias de gestão de conflitos de integração e de domínio e os vários indicadores de confiança. Segundo, Alper et al. (2000), citados por Dimas (2007), e Schurr e Ozonne (1985), citados por Celuch, Bantham e Kasouf (2011), para uma gestão de conflitos positiva para um grupo, é importante procurar-se exercer uma gestão que traga ganhos e mais-valias para as várias partes envolvidas, sendo um exemplo, desta forma de gestão de conflitos, segundo Dimas e Lourenço (2011), Koc (2010) e Kaitelidou (2012), o estilo de integração. Contrariamente, o estilo de gestão de conflitos de domínio é apontado, na revisão de literatura como um dos estilos em que só uma das partes envolvidas poderá obter ganhos da sua aplicação, ou seja, quem gere o conflito procura somente satisfazer os seus próprios interesses pessoais, acabando por esquecer as restantes partes presentes no processo (Dimas & Lourenço, 2011). Deste modo, tendo em conta toda a presente revisão bibliográfica desenvolvida, seria de esperar que o domínio apresentasse uma relação negativa com a confiança nas equipas e pelo contrário a integração apresentasse uma relação positiva com essa mesma confiança. Assim, pode observar-se que os resultados obtidos corroboram a revisão bibliográfica desenvolvida ao longo do estudo.

# Capítulo V - Contributos e Limitações

O presente trabalho procurou estudar a relação entre as seguintes variáveis estudadas na perspetiva de quem trabalha numa equipa de trabalho em contexto organizacional: estratégias de gestão de conflitos, indicadores de confiança e satisfação com a equipa. Todos os respondentes do presente estudo tinham, como pré-requisito, trabalhar em equipas de pelo menos três elementos, onde existisse entre eles interação regular e todos se reconhecessem como uma equipa.

Assim, sinteticamente, os resultados do estudo mostraram-nos que:

- A estratégia de gestão de conflitos que é percecionada como sendo a utilizada pelo grupo, afeta a perceção de cada elemento acerca do seu nível de satisfação com a equipa de pertença. A utilização das estratégias de *integração* e de *evitamento* prediz de forma positiva a satisfação com a equipa e a opção pela estratégia de *domínio* prediz de forma negativa a mesma variável. Quanto à dimensão *acomodação*, pudemos concluir que a perceção acerca da sua utilização na equipa não teve um efeito significativo sobre a satisfação com a equipa de trabalho;
- A perceção da existência de confiança e dos seus indicadores em equipas de trabalho, por cada um dos seus elementos, pode promover a perceção da existência de satisfação com a equipa, dependendo contudo essa satisfação do tipo de indicador de confiança existente. Assim pôde observar-se que indicadores como a *confiabilidade percebida* e os *comportamentos cooperativos* se associaram à perceção de níveis positivos de satisfação com a equipa. Por outro lado, indicadores como a *propensão para confiar* e *comportamentos de monitorização*, mostraram não ser preditores da variável satisfação com a equipa, isto é, da perceção individual da existência dessa variável (satisfação com a equipa) por parte dos vários elementos da equipa para com a equipa como um todo.
- A estratégia de gestão de conflitos que é percecionada como sendo a utilizada pelo grupo, afeta a perceção de cada elemento de uma equipa individualmente, acerca da presença da confiança e dos seus indicadores na sua equipa de trabalho. A utilização da estratégia *integração* prediz de forma positiva todos os indicadores de confiança à exceção dos *comportamentos de monitorização*. Por outro lado, a estratégia *domínio* prediz de forma negativa todos os indicadores de confiança à exceção também, dos *comportamentos de monitorização*. Tal parece ocorrer, pelos *comportamentos de monitorização* se associarem negativamente com os níveis de confiança. Assim estratégias integrativas tendem a predizer a perceção de

existência de confiança de forma positiva, enquanto estratégias de gestão de conflitos focadas no domínio, tendem a associar-se negativamente à percepção individual da existência confiança com a equipa como um todo.

Tendo por base todo o processo de desenvolvimento do presente estudo, apresentamos agora os seus principais contributos. Contudo, e como onde existem contributos também surgem limitações, apresentamos também as lacunas e aspetos a desenvolver em estudos futuros.

## **5.1 Contributos**

Em termos gerais e no âmbito da literatura a presente investigação procurou ser uma mais-valia ao abordar a relação entre gestão de conflitos, indicadores de confiança e satisfação com a equipa. Assim, o presente trabalho procura contribuir no ultrapassar de uma lacuna no contexto da investigação realizada no âmbito da relação das três variáveis estudadas, mais especificamente ao nível do estudo dos indicadores de confiança.

Os resultados obtidos na presente investigação permitem-nos também perceber a importância que tem, o conhecimento em torno da gestão de conflitos a nível organizacional, pois pode perceber-se que a utilização ou aplicação de diferentes estratégias de gestão de conflitos influencia a percepção da satisfação com a equipa e ainda a percepção da existência de confiança, através dos seus indicadores. Assim os resultados obtidos mostram-nos que é importante saber gerir o conflito em equipas de trabalho, para que dessa gestão possam advir resultados positivos para todos os intervenientes.

## **5.2 Limitações e sugestões para futuras investigações**

Ao presente estudo, tal como a tantos outros, não se pode somente apontar mais-valias e contributos. Assim, fazem parte do mesmo, algumas limitações que devem ser neste ponto mencionadas, para que em futuras investigações, possam ser tidas em conta e conseqüentemente evitadas e melhoradas.

Em termos metodológicos, consideramos pertinente realçar o facto de termos recorrido sempre aos mesmos métodos e fontes de informação na recolha dos dados, tendo aplicado no mesmo momento todos os questionários ao mesmo sujeito, podendo ter ocorrido o efeito da variância do método comum (*common method variance*). Assim, pode este método de recolha de dados contribuir para as correlações obtidas entre as variáveis de estudo.

É importante também ter em conta, que a desejabilidade social pode também ter influenciado as respostas dadas pelos vários membros das equipas, pois estes podem por exemplo ter procurado responder segundo os ideais que consideram ser os mais desejados ou com receio de serem identificados. Contudo procurámos controlar esta lacuna, referindo

sempre aos respondentes antes da sua resposta aos questionários, que ninguém seria identificado durante o decorrer do estudo.

Apontamos ainda como limitação do presente estudo o facto de este ter sido desenvolvido ao nível individual (perceção individual do sujeito ao nível do que ocorre na sua equipa de trabalho), quando os instrumentos dizem respeito a processos grupais que ocorrem na equipa de pertença. Desenvolvemos o estudo a este nível, sem agregação das respostas individuais, devido ao facto de não termos um número de equipas adequado, com um número de elementos participantes suficientes. Assim, deixamos como sugestão para futuras investigações, a possibilidade do desenvolvimento do estudo da gestão de conflitos, confiança e satisfação com equipa, ao nível da equipa, procurando-se estudar a perceção da equipa para além da perceção de cada um dos seus elementos.

Em termos de sugestões para futuras investigações, deixamos também o facto de considerarmos pertinente desenvolver mais o estudo a nível estatístico, procurando ir mais além das regressões lineares múltiplas, que desenvolvemos, e procurar testar a hipótese da perceção dos indicadores de confiança ter um papel importante como mediador na relação entre a estratégia de gestão de conflitos grupal e satisfação com a equipa.

Assim parece-nos pertinente que as três temáticas estudadas no presente estudo continuem a ser estudadas e desenvolvidas em novos estudos, onde se poderá também incluir novas variáveis para além das por nós utilizadas.

## Bibliografia

- Alves, M. P. (2012). Interdependência, desenvolvimento e eficácia nos grupos de trabalho: contributos para o estudo do papel da interdependência socioafetiva. (Tese de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems - formation, coordination, development and adaptation*. London: Sage Publications.
- Ayoko, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (2), 105-124.
- Becerra, M., & Gupta, A. K. (2003). Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*, 14 (1), 32-44.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, A. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.
- Celuch, K., Bantham, J. H., & Kasouf, C. J. (2011). The role of trust in buyer-seller conflict management. *Journal of Business Research*, 64, 1082-1088.
- Cheshire, C., Cook, K. S., & Gerbasi, A. (2010). Trust and transitions in modes of exchange. *Social Psychology Quarterly*, 73 (2), 176-195.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos - Edição Compacta (5ª Ed.)*. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Cho, Y. J., & Lee, J. W. (2011). Perceived trustworthiness of supervisors, employee satisfaction and cooperation. *Public Management Review*, 13 (7), 941-965.
- Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1106-1126.
- Cosner, S. (2009). Building organizational capacity through trust. *Educational Administration Quarterly*, 45 (2), 248-291.

- Costa, A. C. & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 119-154.
- Cunha, C. R., & Melo, O. L. (2006). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. *ERA - Eletrónica*, 5 (2).
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª Ed.)*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, P., & Silva, P. I. (2010). Resolução de conflitos em contexto de intervenção social: análise em centros distritais de solidariedade e segurança social do norte de Portugal. Ata do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal.
- Cunningham, J., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591.
- D´Hainaut, L. (1992). *Conceitos e Métodos da Estatística - Vol. II*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- De Dreu, C. W., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15 (1), 6-26.
- De Dreu, K. W., & Vianen, E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- Dimas, I. C. (2007). (Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia. (Tese de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Dimas, I. D. & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In Gomes, D. (2011). *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 203-240). Coimbra: Coimbra Companions.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e nas equipas de trabalho - uma abordagem integrada. *Psicologica*, 38, 103-119.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2007). (Re)pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 21 (2).

- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação. *Psychologica*, 47, 9-27.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004-1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2007). Can i trust you to trust me? - a theory of trust, monitoring and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group & Organization Management*, 32 (4), 465-499.
- Fischer, R. M., & Novelli, G. N. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *RAE*, 48 (2), 67-78.
- França, C. B., & Lourenço, P. R. (2010). Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal. *Rev. ADM. Mackenzie*, 11(3), 130-158.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What comes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 32-55.
- Gambeta, D. G. (1988). *Trust: making and breaking cooperative relations*. New York: Blackwell.
- Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J., & Cunha, M. P. (2000) Cultura organizacional satisfação e cidadania organizacional. In J. Neves & A. Lopes. *Organizações em transição - contributo da psicologia do trabalho e das organizações* (pp-35-58). Coimbra: Coimbra Imprensa da Universidade.
- Hoy, W., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: an empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 185-208.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25 (4), 873-882.

- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, P., Siskou, O., Mallidou, A., Pavlakis, A., Kostagiolas, P., Theodorou, M., & Liaropoulos, L. (2012). Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *Journal of Nursing Management*, 20, 571-578.
- Karmer, R. & Cook, K. (2004). Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. In R. Karmer & K. Cook (Eds), *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches* (pp. 1-18). New York: Russell Sage.
- Koc, E. (2010). Services and conflict management: cultural and European integration perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 88-96.
- Latorre, M. R., Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. (2004). Relação entre satisfação com aspetos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38 (1), pp. 55-61.
- Lewick, R., & Wiethoff, C. (2000). Trust, trust development, and trust repair. In M. Deutsch & P. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 86-107). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lin, N. (2001). *Social capital: a theory of social structure and action*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ma, Z., Liang, D., Erkus, A., & Tabak, A. (2012). The impact of group-oriented values on choice of conflict management styles and outcomes: an empirical study in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (18), 3776-3793.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS (3ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Marques, L. M. (2009). *Strategies of conflict handling and group development*. (Tese de Mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

- Medina, F. J., Munduate, L. Dorado, A. M., Martinez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 219-230.
- Mele, C. (2011). Conflicts and value cocreation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40, 1377-1385.
- Miguez & Lourenço, P. R. (2001). Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional? Oral communication presented at IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Porto, Portugal.
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2001). *Introduction to Linear Regression Analysis (3<sup>rd</sup> Edition)*. Canada: Willey Series in Probability and Statistics.
- Nambudiri, R. (2012). Propensity to trust and organizational commitment: a study in the Indian pharmaceutical setor. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (5), 977-986.
- Novelli, G. N., Fischer, R. M., Mazzon, J. A., & (2006), Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *R.Adm*, 41 (4), 442-452.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Descobrimos a Regressão com a complementaridade do SPSS (1ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, L., & Karren, R. J. (2009). An examination of the roles of trust and functional diversity on virtual team performance ratings. *Group & Organization Management*, 34 (4), 479-504.
- Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: negotiation as implicit coordination. *The International Journal of Conflict Management*, 5 (3), 284-298.
- Putnam, L. L. (1997). Productive conflict: negotiation as implicit coordination. In C. D. Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and interventions. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.

- Redman, T., Dietz, G., Snape, E., & Borg, W. (2011). Multiple constituencies of trust: a study of the Oman military. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (11), 2384-2402.
- Reis, B. P. (2003). Capital social e confiança: questões de teoria e método. *Revista de Sociologia e Política*, 21, 35-49.
- Roe, R., Tschan, F., Gockel, C., & Meyer, B. (2011). Special issue: time and change in teams (TACIT) call for papers. *European Journal Of Work an Organizational Psychology*, 20(1), 155-156.
- Ruyter, K. D., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in Call Centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-35.
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader - member exchange - a closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 101-110.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia - Problemáticas e Práticas*, 26, 149 - 178.
- Spychala, A., & Sonnentag, S. (2011). The dark and the bright sides of proactive work behaviour and situational constraints: longitudinal relationships with task conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (5), 654-680.
- Tan, H. H., & Lim, K. H (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: RandMcNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Building job satisfaction of certified public accountants (CPAs) in Thailand: effects of role stress through role conflict, role ambiguity, and role overload. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8(2), 12-22.

- Valentim, V. L., & Krueger, A. J. (2007). A importância da confiança interpessoal para a consolidação do Programa de Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12 (3), 777-788.
- Weider-Hatfield, D. W., & Hatfield, J. D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 687-698.
- Williams, C. C. (2005). Trust diffusion: the effects of interpersonal trust on structure, function, and organizational transparency. *Business & Society*, 44 (3), 357-368.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159.



# Anexos



# **Anexo 1**





UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia e Educação

Exmo./a. Senhor(a),

Dirijo-me a V. Exa. na qualidade de investigadora da Universidade da Beira Interior, onde me encontro a realizar o meu estudo de mestrado.

No âmbito do mestrado que estou a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Marta Pereira Alves, proponho-me estudar os grupos/equipas de trabalho no contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito a algumas variáveis que surgem associadas quer aos processos quer aos resultados do trabalho em grupo/equipa. A confiança, os conflitos e a satisfação constituem as principais temáticas que pretendo investigar.

Para levar a cabo esta investigação foi desenvolvido um instrumento de avaliação (questionário) com o objetivo de ser aplicado a um número mínimo de 150 membros de grupos/equipas de trabalho em diferentes contextos organizacionais.

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido **o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados**, bem como, se previamente solicitado, o envio por correio eletrónico, após conclusão do mestrado, de um exemplar.

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

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

Com os melhores cumprimentos,

**CONTATOS:**

Sara Raquel Santiago Pais

sara.rs.pais@gmail.com / 969405678



## **Anexo 2**



## Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

O presente questionário insere-se num estudo acerca do funcionamento das equipas de trabalho e incide sobre alguns processos importantes como o conflito, a confiança e a satisfação. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito ao modo como a sua equipa funciona normalmente.

Todas as respostas que lhe solicito são rigorosamente confidenciais. Responda sempre de acordo com o que pensa. Quero saber a sua opinião, não existindo, por isso, respostas certas ou erradas. Leia com atenção as instruções que lhe são fornecidas, certificando-se que compreendeu corretamente o modo como deverá responder.

Muito obrigado pela colaboração!

A Investigadora,

Sara Pais

## Questionário Sociodemográfico:

Qual a principal atividade da equipa?  
\_\_\_\_\_

Quantos elementos têm a sua equipa? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo existe esta equipa de trabalho (aprox.)? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo faz parte desta equipa de trabalho (aprox.)? \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_ anos

Ano em que começou a trabalhar \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Feminino

Escolaridade:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 4 anos | <input type="checkbox"/> Frequência do Ens. Superior          |
| <input type="checkbox"/> 4 anos          | <input type="checkbox"/> Licenciatura (3 anos) ou Bacharelato |
| <input type="checkbox"/> 5 a 8 anos      | <input type="checkbox"/> Licenciatura (4 ou 5 anos)           |
| <input type="checkbox"/> 9 anos          | <input type="checkbox"/> Mestrado (2º ciclo de Bolonha)       |
| <input type="checkbox"/> 10 a 11 anos    | <input type="checkbox"/> Mestrado (curso pré-Bolonha)         |
| <input type="checkbox"/> 12 anos         | <input type="checkbox"/> Doutoramento                         |

É o líder responsável por esta equipa?  NÃO  SIM

Para cada questão que se segue, pense no que acontece habitualmente na sua equipa de trabalho na sua interação com os seus colegas e indique de **1 (Nunca) a 7 (Sempre)** a frequência com que cada uma das situações descritas acontece no grupo em que trabalham.

1 (Nunca Acontece); 2 (Acontece Muito Pouco); 3 (Acontece Pouco); 4 (Acontece Algumas Vezes); 5 (Acontece Bastantes Vezes); 6 (Acontece Muitas Vezes); 7 (Acontece Sempre).

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

Para cada questão que se segue, pense no que acontece habitualmente na sua equipa de trabalho na sua interação com os seus colegas e indique de **1 (Discordo Completamente) a 7 (Concordo Completamente)** o seu nível de concordância com as seguintes questões.

1 (Discordo Completamente); 2 (Discordo); 3 (Discordo Moderadamente); 4 (Não Concordo nem Discordo); 5 (Concordo Moderadamente); 6 (Concordo); 7 (Concordo Completamente).

Nesta equipa...	1	2	3	4	5	6	7
1. A maioria das pessoas não hesita em ajudar alguém que precise.							
2. A maioria das pessoas diz abertamente em que é que acredita.							
3. A maior parte das pessoas é fiel às suas convicções.							
4. A maior parte das pessoas preocupa-se genuinamente com os problemas dos outros.							
5. A maioria das pessoas agirá como “Bom Samaritano” se lhe for dada essa oportunidade.							
6. Normalmente, as pessoas costumam dizer a verdade, mesmo quando sabem que seria melhor mentir.							
7. As pessoas podem contar umas com as outras.							
8. Confiamos inteiramente na capacidade que os outros têm para desempenhar as suas tarefas.							
9. As pessoas “mantêm a sua palavra”.							
10. Existem alguns interesses ocultos nesta equipa.							
11. Algumas pessoas tentam muitas vezes abandonar compromissos estabelecidos anteriormente.							
12. As pessoas têm em atenção os interesses das outras de forma honesta.							
13. Trabalhamos num clima de cooperação.							
14. Discutimos e lidamos abertamente com as questões e problemas que surgem.							
15. Quando tomamos uma decisão temos em conta as opiniões uns dos outros.							
16. Algumas pessoas escondem informações relevantes.							
17. As pessoas reduzem ao mínimo o que contam acerca de si próprios.							
18. A maioria das pessoas está aberta a receber conselhos e ajuda por parte de outros.							
19. As pessoas observam as outras de forma muito próxima.							
20. As pessoas verificam até que ponto as outras cumprem as suas promessas.							
21. A maioria das pessoas tende a manter sob vigilância o trabalho dos outros.							

Agora, indique em que medida está ou não satisfeito em relação a cada um dos seguintes aspetos relativos à sua equipa de trabalho:

1 (Totalmente Insatisfeito); 2 (Bastante Insatisfeito); 3 (Moderadamente Insatisfeito); 4 (Nem Satisfeito Nem Insatisfeito); 5 (Moderadamente Satisfeito); 6 (Bastante Satisfeito); 7 (Totalmente Satisfeito).

	1	2	3	4	5	6	7
1. Clima existente na equipa de trabalho.							
2. Forma de trabalhar da equipa.							
3. Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa (Se for líder ou responsável da equipa deixe esta questão em branco).							
4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho.							
5. Relações entre os membros da equipa e o líder.							
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.							
7. Papel que cada membro desempenha na equipa.							

→ Solicito-lhe agora que avalie de **1 (Mau)** a **10 (Excelente)** o desempenho global da sua equipa de trabalho.

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

**Obrigada pela sua colaboração!**



## **Anexo 3**



# **Autorização das autoras das escalas para a utilização das mesmas na presente dissertação de mestrado.**

## **1. Doutora Ana Cristina Costa (Escala de Confiança nas Equipas)**

03/12/2012

Cara Sara,

Pode utilizar a esta escala para efeitos de investigação científica. Já que se disponibiliza a traduzir a escala para Português envie-me uma cópia da tradução se puder. Também para efeitos de validação de constructo(s) gostaria de compartilhar os seus dados e se possível escrever uma publicação.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Cristina Costa

**Ana Cristina Costa, PhD**

*Associate Professor and Diretor of Postgraduate Studies*

*Human Resource Management / Organizational Behavior*

*Brunel Business School*

*Uxbridge, Middlesex, UB8 3PH*

*Phone: + 44 1895 267374*

*Email: [Ana-Cristina.Costa@brunel.ac.uk](mailto:Ana-Cristina.Costa@brunel.ac.uk)*

Associate Editor - European Journal of Work and Organizational Psychology

## **2. Doutora Isabel Dimas (Escala da Satisfação com a Equipa e Adaptação da Escala ROCI II)**

27/11/2012

Cara Sara,

Obrigada pelo seu contato e interesse demonstrado nas escalas referidas. Tem, naturalmente, a minha autorização para as utilizar na sua amostra.

Votos de um bom trabalho!

*Isabel Dimas*

*ESTGA - Universidade de Aveiro*

*idimas@ua.pt*