



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Experiências de Recuperação: Que Relação com Conflito e Eficácia?

Madalena Sofia de Jesus Lopes

Dissertação Submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Patrícia Costa, Professora Auxiliar Convidada,
BRU-IUL

Outubro, 2016



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Experiências de Recuperação: Que Relação com Conflito e Eficácia?

Madalena Sofia de Jesus Lopes

Dissertação Submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Patrícia Costa, Professora Auxiliar Convidada,
BRU-IUL

Outubro, 2016

Agradecimentos

Nunca será de mais reconhecer quem nos faz bem e eu, felizmente, cruzei-me com pessoas que me fizeram sempre muito bem.

Um grande agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Costa, que nunca desistiu de me auxiliar, mesmo sabendo que outros projetos foram surgindo na minha vida. Sempre me felicitou e sempre me encorajou a não desistir daquilo que tinha traçado para mim. Nunca esquecerei a sua amabilidade para comigo!

O agradecimento mais profundo vai sem dúvida para aqueles que acreditam em mim há anos, me dão toda a amizade sincera, e, apesar de todas as minhas ausências, por forças maiores da vida, sempre compreenderam os objetivos que eu tinha delineados. Ao Zé, Miguel, Margarida, Santos e Sofia: desejo-vos o melhor do mundo. Sofia, a ti, um especial obrigado por partilhares o teu conhecimento comigo. À Mel, por todo o carinho e amizade sincera de sempre. A distância e ausência jamais separam grandes amizades, muito menos a nossa! Amigo não precisa de estar, amigo precisa de ser.

À Filarmónica de Ansião, que me deu grandes amizades. Obrigada Soraia, por toda a disponibilidade em me ajudares e por estares presente. À Sabrina, Jéssica e Sara, por toda a amizade sincera que me dão todos os dias.

À Adecco, que me abriu as portas há exatamente um ano atrás e me tem dado todas as oportunidades para evoluir enquanto pessoa e profissional.

Ao meu Pai, por ser uma referência para mim no meu dia-a-dia. Contigo aprendi que desistir nunca poderá ser uma opção na minha vida e que, apesar de todos os obstáculos que a vida nos apresenta, nada será maior que a nossa força de vontade e empenho para os ultrapassar. Ficará para sempre gravado em mim o esforço que sempre fizeste por nós.

À minha Mãe, que sempre foi e é a Mãe que qualquer um desejaria. Carinhosa e atenta, e que, apesar de frágil, não deixa de ter o abraço mais reconfortante deste mundo.

Aos meus pilares de sempre, a minha Avó Clarinda, a minha Avó Maria e o meu irmão André.

Resumo

A temática do conflito intragrupal e o seu efeito no bem-estar e eficácia do indivíduo tem vindo a ser estudada por diversos autores, sendo que ainda existem algumas divergências quanto ao seu efeito.

O objetivo do presente estudo foi perceber qual o efeito que as experiências de recuperação (relaxamento, mestria, controlo e distanciamento psicológico) na eficácia e no conflito intragrupal (conflito de relação e conflito de tarefa) e qual o efeito mediador que o conflito pode ter entre experiências de recuperação e eficácia.

Optou-se por uma metodologia quantitativa que consistiu na distribuição de dois questionários distintos. O primeiro questionário foi respondido por uma amostra composta por supervisores e o segundo questionário pelos seus respetivos subordinados, colaboradores de uma Empresa de Recrutamento e Seleção (n=61).

Concluiu-se que a recuperação apenas influencia significativamente o nível de conflito quando este é centrado na tarefa, e que o efeito das experiências de recuperação na eficácia é apenas indireto. No que concerne ao efeito mediador do conflito de tarefa e do conflito de relação entre recuperação e eficácia, confirmamos através das sub escalas (mestria, distanciamento psicológico e relaxamento) que as mesmas apenas têm efeito indireto significativo quando mediadas pelo conflito de tarefa, não se verificando esse efeito quando mediadas pelo conflito relacional.

Palavras-chave: conflito intragrupal, conflito de relação, conflito de tarefa, experiências de recuperação, eficácia.

Abstract

The issues of intragroup conflict and its effect on well-being and individual effectiveness has been studied by several authors, and there are still some divergencies in its effect.

The objective of this study was to see what effect the recovery experience (relaxation, mastery, control and psychological distance) in effectiveness and intragroup conflict (relationship conflict and task conflict) and which mediating effect that the conflict may have between recovery experiences and efficacy.

We chose a quantitative methodology that consisted of the distribution of two diferente questionnaires. The first questionnaire is answered by a sample of supervisors and the second questionnaire by their respective subordinates, employees of a Recruitment and Selection company (n=61).

It was found that the recovery only significantly influence the level of conflict when it is focused on the task, and the effect of recovery experiences at efficacy is only indirect. Regarding the mediating effect of the task conflict and the relationship conflict between recovery and efficacy, was confirmed through the subscales (relaxation, mastery, control and psychological distance) that they only have a significant indirect effect when mediated by task conflict. This effect wasn't veriflicated when mediated by relationship conflict.

Keywords: intragroup conflict, relationship conflict, task conflict, recovery experiencies, efficacy.

Índice

Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Introdução.....	1
Capítulo I.....	3
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Conflito Intragrupal.....	4
1.2 Experiências de Recuperação.....	8
Capítulo II.....	13
1. Metodologia.....	13
1.1 Participantes e Procedimento.....	13
1.2 Instrumentos e Recolha de Dados.....	14
1.3 Tratamento e Análise de Dados.....	15
2. Resultados.....	15
2.1 Correlação entre as variáveis.....	15
2.2 Regressão linear entre as variáveis.....	16
2.3 Mediação.....	17
Capítulo III.....	19
1. Discussão dos Resultados.....	19
1.1 Implicações Práticas.....	21
1.2 Limitações e sugestões para estudos futuros.....	22
Conclusão.....	23
Bibliografia.....	24
Anexos.....	27

Índice de Quadros

Quadro 1 - Características da amostra.....	14
Quadro 2 - Média, Desvio Padrão e Correlações.....	16
Quadro 3 - Regressão Linear Simples.....	16
Quadro 4 - Resultados da mediação.....	17
Quadro 5 - Resultados da mediação para as sub escalas de recuperação.....	18

Introdução

A presente dissertação de mestrado insere-se na temática do conflito intragupal, nomeadamente o conflito relacional e conflito de tarefa, e o efeito dos mesmos entre experiências de recuperação e eficácia. Neste sentido pretende-se caracterizar e descrever o conflito intragupal (relacional e de tarefa) e experiências de recuperação (relaxamento, mestria, controlo e distanciamento psicológico). Será portanto objetivo do presente trabalho perceber o efeito direto da recuperação na eficácia individual e da recuperação nos dois tipos de conflito, bem como o efeito mediador que o conflito de tarefa e o conflito relacional podem ter entre experiências de recuperação e eficácia.

É apresentada a metodologia utilizada no presente trabalho, através da descrição da amostra, os instrumentos utilizados e o procedimento de recolha de dados. Os dados serão apresentados mediante análise feita através do programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e apresentados os resultados.

Por último, faremos uma discussão dos resultados com base na literatura e resultados obtidos no presente trabalho. Serão igualmente apresentadas as limitações e sugestões para futuros trabalhos na área.

Capítulo I

1. Enquadramento Teórico

Em pleno século XXI, torna-se cada vez mais evidente o interesse de estudar a relação existente entre a esfera trabalho e não-trabalho. Se anteriormente se julgava que, com a evolução tecnológica dos anos 70, o indivíduo ficaria mais livre para viver a esfera não-trabalho, aquilo que se tem vindo a verificar é exatamente o oposto. São cada vez mais comuns as queixas diárias por parte dos colaboradores de que as dimensões trabalho e não trabalho são difíceis de conciliar.

Se, primeiramente, o objetivo das organizações, nomeadamente dos seus líderes, era colocar os indivíduos numa estrutura pré definida onde em primeiro lugar se determinavam tarefas e objetivos, encontrando a estruturas e tecnologias apropriadas (Kelly, 1982), posteriormente, o objetivo começou a ser olhar para os indivíduos como um todo em contexto organizacional. Nos anos 80, começou-se a olhar para as equipas de trabalho como uma “transformação na gestão” (Walton, 1985), tendo como objetivo a gestão para a qualidade total (Hackman & Wageman, 1995).

Atualmente, verifica-se uma mudança ao nível organizacional, principalmente em consequência da globalização. A concorrência é cada vez maior o que origina um aumento na competitividade. As organizações procuram a criatividade nos indivíduos, para que, assim, a produção possa ser mais rápida e eficaz.

Anteriormente a estrutura das organizações era bastante hierarquizada ao contrário daquilo que acontece atualmente. Assistimos, cada vez mais, nas organizações, a estruturas horizontais e flexíveis (Lisboa et al., 2008).

Para que haja um acompanhamento paralelo a esta realidade, é crucial para as organizações olharem para as equipas como elementos chave, através da colaboração e cooperação (Stott & Walter, 1995).

No entanto, o trabalho em equipa exige interação para a concretização de objetivos em comum, o que provavelmente originará conflitos, dado que poderão existir diferenças ao nível da personalidade, normas e valores (conflito de relação); desacordo entre os membros da equipa ao nível do conteúdo de uma tarefa ou os resultados obtidos (conflito de tarefa) e discordância ao nível da realização da tarefa, como por exemplo a responsabilidade de cada um na execução da mesma (conflito de processo) (deWit, Greer & Jehn, 2012). Conforme a perceção de cada indivíduo no que diz respeito às exigências do trabalho (nomeadamente a

questões interpessoais, como o conflito), o mesmo poderá adotar comportamentos de recuperação. A recuperação é um processo que acontece durante o tempo de lazer com o objectivo de “reduzir os sintomas físicos e psicológicos que podem ocorrer após um evento stressante no trabalho” (Meijam e Mulder, 1998, como referido em deWit, Greer & Jehn, 2012). Assim, a adopção de uma ou mais estratégias de recuperação por parte do indivíduo, fora do trabalho, poderão influenciar a forma como age em contexto laboral, e eventualmente permitir atenuar os efeitos potencialmente negativos das exigências do trabalho. Desta forma, o objectivo do presente trabalho é compreender a relação entre as estratégias de recuperação individuais e o conflito com os colegas de equipa, explorando ainda a sua relação com a eficácia individual.

1.1 Conflito Intragrupal

Citando Dimas, Lourenço e Miguez (2005), conflito pode ser definido “como uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas no processo conflitual, e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos” (p.4).

Na literatura, o conceito “conflito” acabou frequentemente por ser confundido com o conceito competição. No entanto, se por um lado a competição requer oposição de interesses entre as partes em que o outro é sempre nosso adversário ou opositor, por outro lado, o conflito pode surgir quando os interesses são comuns, nomeadamente os objectivos de trabalho de uma equipa. O conflito poderá originar uma disputa de ideias, no entanto o objetivo dos intervenientes continua a ser comum. Por exemplo, os membros de uma equipa criativa podem não concordar quanto ao conteúdo e resultado da tarefa executada, no entanto, os seus objetivos não deixam de ser comuns (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

O conflito intragrupal será uma das variáveis do presente estudo. O mesmo divide-se em três tipos: conflito relacional, conflito de tarefa e conflito de processo (deWit, Greer & Jehn, 2012). No entanto, no presente trabalho irão ser abordados apenas dois tipos: conflito relacional e conflito de tarefa. O primeiro está relacionado com aspetos emocionais e ocorre quando existem diferenças ao nível da personalidade, valores, normas e atitudes; por sua vez, o conflito de tarefa, implica divergência de ideias e opiniões no que diz respeito ao conteúdo e

aos resultados da tarefa (Jehn & Bendersky, 2003; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; deWit, Greer & Jehn, 2012).

No entanto, e apesar de na origem do conflito estarem por vezes objetivos comuns, o mesmo exige por parte do indivíduo uma carga emocional, envolvimento e tensão entre as partes. Esta relação verifica-se tanto no conflito de tarefa como no conflito de relação. Na verdade, o conflito de tarefa pode ser visto pelos indivíduos como um desafio ao seu ponto de vista, podendo levar a uma avaliação negativa das suas próprias habilidades e competências; por sua vez, o conflito relacional focaliza a atenção dos indivíduos para questões interpessoais, fazendo perder o foco da tarefa (Wit, Greer & Jehn, 2012). Swann, Polzer, Seyle & Ko (2004), através da teoria da auto-verificação, demonstraram-nos que os membros de uma equipa ficam insatisfeitos quando interpretam a opinião dos outros membros da mesma equipa, como uma avaliação negativa das suas próprias habilidades e competências; Evan (1965), realizou um estudo com o objetivo central de investigar as causas e consequências dos vários tipos de conflitos em dois tipos de organizações: governamental e industrial. Um dos resultados indica que, quando há ausência de lealdade por parte dos membros do grupo através do suporte social, existe um efeito negativo do conflito interpessoal no desempenho.

Está provado em estudos anteriores que se o conflito se tornar de tal modo excessivo, variáveis como satisfação pela tarefa e produtividade diminuem e o absentismo e turnover aumenta (Cunha & Moreira, 2007). No entanto, se as consequências negativas forem tratadas com flexibilidade o conflito de tarefa poderá tornar-se funcional. Segundo deWit, Greer e Jehn (2012) o conflito de tarefa pode ter um efeito positivo, pois a divergência de ideias estimulará a criatividade e o pensamento crítico, levando a um maior desempenho do grupo. Um dos aspetos positivos do conflito de tarefa prende-se com o facto da discussão de ideias levar a uma maior compreensão da tarefa bem como a uma avaliação mais crítica das ideias, podendo levar a uma superação de preconceito, pois a decisão é tomada em grupo.

Como dito anteriormente, e tal como referenciado por outros autores (e.g., Dreu, 1997), estimular o conflito de tarefa poderá ter resultados positivos, nomeadamente na performance individual e organizacional. Os membros do grupo poderão ter uma maior compreensão da tarefa através da discussão de ideias ao mesmo tempo que poderão formular uma avaliação mais crítica uns dos outros. Evitar este tipo de conflito, poderá ter outro tipo de consequências e negativas, pois a criatividade, comunicação, desenvolvimento da tarefa e tomada de decisão poderão ver-se suprimidas. No entanto, quando falamos de variáveis como coesão e confiança entre os membros do grupo, o conflito de tarefa poderá tornar-se em

conflito de relação, na medida em que um membro pode sentir que ao discordarem consigo, estarão a duvidar das suas próprias capacidades e competências. O conflito de tarefa ao mesmo tempo que aumenta a carga cognitiva (sendo potencialmente benéfica para o desempenho), também interfere com os processos cognitivos eficazes, que levará o indivíduo a ter pensamentos mais estreitos e não tanto criativos como seria suposto o conflito de tarefa suscitar. Assim sendo, a eficácia do grupo e a tomada de decisão serão afetadas negativamente (deWit, Greer & Jehn, 2012).

Estudos anteriores mostram também que debates que exponham pontos de vista opostos, utilizam de forma mais eficaz os recursos de que dispõem. No entanto, para as equipas que acabam por ter atividades rotineiras os conflitos de tarefas não se revelam positivos (Jehn, 1995). Está também provado que uma certa quantidade de conflito pode despertar no indivíduo a necessidade de reavaliar ideias.

No que diz respeito ao conflito relacional, o mesmo poderá tornar-se disfuncional, pois ameaça o relacionamento interpessoal da equipa. Quando o relacionamento interpessoal é afetado, variáveis como a coesão e confiança serão afetadas negativamente. É de salvaguardar que estas relações causa-efeito estarão sempre dependentes de fatores como a própria interdependência entre as variáveis conflito de tarefa e conflito relacional, bem como o momento temporal em que ocorrem (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Wit, Greer e Jehn (2012) dizem-nos que o conflito relacional tem sempre um efeito negativo. Jehn (2007), prova que existe uma relação negativa entre conflito de relação, produtividade e satisfação nos grupos. Se os membros estiveram focados nas divergências interpessoais, o esforço que deveria ter como foco o desempenho da tarefa, estará voltado para as relações interpessoais. Esta mudança de foco levará a uma menor eficácia.

Inúmeros fatores serão influenciados negativamente em consequência do conflito de relação, como por exemplo a confiança, identificação com o grupo, o compromisso para com os membros do grupo e até mesmo a definição de auto-conceito.

Se o indivíduo passa a usar os seus recursos cognitivos para resolver questões interpessoais, a realização da tarefa ficará comprometida. A sua energia e comportamento estarão direcionados para algo que o distanciará da eficácia, flexibilidade cognitiva e criatividade (Carnevale e Probst, 1998; Pelled, 1996; Roseman, Wiest, e Swartz, 1994; Simons & Peterson, 2000; Simons & Peterson, 2000 referenciados por Wit, Greer & Jehn, 2012).

Sendo que o indivíduo estará mais exausto emocionalmente e afetado ao nível do seu ego, estará em maior risco de burnout e, por consequente, a sua eficácia será menor (Maslach, 2001).

Vários autores têm vindo a realizar diversos estudos que visam compreender como minimizar o efeito negativo do conflito para um bom funcionamento das equipas de trabalho. O modelo de gestão de conflitos, criado por Thomas (1976), dá-nos duas dimensões gerais para gestão de conflito: Assertividade e Cooperação. Assertividade refere-se ao grau em que cada um dos membros ou partes envolvidas tenta satisfazer os seus próprios interesses, enquanto que a cooperação consiste no grau que cada um dos membros ou partes envolvidas se preocupa com os interesses do outro membro/parte. Através destas duas dimensões surgem cinco estratégias de gestão de conflitos: competição (assertividade e não cooperação, colaboração (assertividade e cooperação), evitamento (não assertividade e não cooperação), acomodação (não assertividade e cooperação) e compromisso (equilíbrio entre assertividade e cooperação).

Alper, Tjosvold e Law (2000), concluíram que membros de equipas de trabalho que gerem os conflitos tendo em vista a obtenção de ganhos mútuos aumenta a confiança entre os mesmos – estratégia cooperativa. Por outro lado, se os membros optam por estratégias competitivas, verificar-se-á uma diminuição da eficácia que o conflito de tarefa pode trazer ao grupo, bem como a redução do desempenho do grupo. Outro estudo, realizado por Gross e Guerrero (2000), mostra-nos que os membros da equipa que gerem os conflitos de forma integrativa, se percebem como mais eficazes, sendo percebidos pelos outros membros da mesma forma. A estratégia integrativa acontece quando os indivíduos se confrontam e posteriormente resolvem o problema (Prein, 1976). Também a satisfação está relacionada com a estratégia de diminuição de conflito através de estratégias integrativas, segundo um estudo realizado por deChurch e Marks (2001), com estudantes. Também se constata um efeito no que diz respeito à tomada de decisão. Indivíduos que adotam estratégias de evitamento, por exemplo, tomam decisões de menor qualidade do que indivíduos que adotam estratégias integrativas (Kuhn e Poole, 2000).

Como podemos verificar, a maioria dos estudos focam aspetos e estratégias a adoptar dentro do trabalho e os efeitos que os mesmos têm na eficácia da equipa de trabalho. No presente trabalho, é objetivo perceber que comportamentos adotam os indivíduos fora do trabalho e qual o efeito indireto do conflitos entre os comportamentos de recuperação e eficácia.

1.2 Experiências de Recuperação

De alguma forma, todas as pessoas ativas no mercado de trabalho, já experienciaram a relação conflito trabalho-vida privada. Sem nos darmos conta, em alguns dias mais stressantes no trabalho, vamos para casa e não deixamos de pensar no assunto em questão, ou, por exemplo, deixamos de ir ao cinema porque existe um relatório de última hora para enviar.

Tal como referido por Binnewies, Sonnentag e Mojza (2009), os comportamentos que adoptamos e as experiências que vivenciamos na esfera trabalho, influenciam os comportamentos e experiências na esfera vida privada e vice-versa.

É crucial recuperar de situações de stress, tensão e conflito, no entanto, não poderemos deixar de ter em conta que a nossa sociedade tem vindo a sofrer grandes alterações ao longo dos anos. É visível as organizações se caracterizarem pela pressão na execução do trabalho, bem como a insegurança estabelecida pela precariedade.

“Recuperação refere-se a um processo durante o qual os sistemas funcionais individuais que foram chamados durante uma experiência stressante retornam aos seus níveis pre-stresse” (Molino, Cortese, Bakker e Ghislieri, 2015, pág.689, como citado em Sonnentag e Fritz, 2007).

As experiências de recuperação acontecem no tempo dedicado ao lazer e têm como objectivo reduzir possíveis sintomas físicos e psicológicos que ocorrem na esfera do trabalho (Molino, Cortese, Bakker e Ghislieri, 2015). As experiências de recuperação não devem incluir deveres e compromissos extra profissionais. Quando o indivíduo experiencia atividades fora do trabalho que impliquem deveres e compromissos, não está a experienciar processos de recuperação.

Meijman e Mulder (1998), referem que é quando não existem exigências laborais, fora do trabalho, que o indivíduo tem as condições necessárias para recuperar recursos necessários ao seu bem-estar. Os mesmos autores, citados por Fritz e Sonnentag (2007), referem que a recuperação é um processo que quando os sistemas funcionais são requisitados em situações stressantes, tem a capacidade de retornar ao seu nível pré stress. Sabemos também que a recuperação fora do trabalho beneficia posteriormente o desempenho do indivíduo (Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009; Fritz & Sonnentag, 2005).

Segundo Fritz e Sonnentag (2007), para as pessoas recuperarem de situações stressantes e de tensão, além de restaurarem os recursos ameaçados ou perdidos, devem igualmente ganhar novos recursos. Os autores referem o Modelo Esforço-Recuperação (Meijman e Mulder, 1998) e o modelo de Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989). O

primeiro prediz que o esforço despendido durante o trabalho leva a determinadas reações, tais como fadiga e ativação fisiológica. Quando o indivíduo não tem que despende esforço para realizar determinada tarefa, as reações serão invertidas e dessa forma a recuperação ocorre. O segundo, citando Hobfoll (1989, p. 516) tem como princípio básico “que as pessoas se esforçam para manter, proteger e desenvolver recursos e que o que está a ameaçá-los é o potencial ou real perda desses recursos valiosos”. O sucesso é provável acontecer em maior escala se os indivíduos criarem e mantiverem os seus recursos pessoais, como a auto-estima, e as circunstâncias sociais, como a intimidade. Dessa forma aumentarão a probabilidade de recepção de reforço (Wicklund & Gollwitzer, referido em Hobfoll, 1989). Baseando-se nessa estratégia, Hobfoll (1989), refere que o stress psicológico deriva da ameaça a perda de recursos, a perda desses mesmos recursos ou não ganhar recursos após investimento dos mesmos. O trabalho poderá ameaçar ou causar o esgotamento dos recursos que cada indivíduo detém. Quando o indivíduo não tem de lidar com elementos que causam stress, o mesmo esforça-se para armazenar recursos, para que os possa utilizar em situações futuras – a probabilidade de experienciarem o bem-estar e sentimentos positivos aumenta. Para que a recuperação ocorra é necessário que o indivíduo se abstenha das exigências do trabalho e evitar atividades que recorram aos mesmos recursos e sistemas.

Assim, indivíduos que sejam capazes de recuperar de situações stressantes, retomarão um nível adequado de recursos, que lhes permitirá serem mais eficazes no trabalho. Assim, espera-se que a recuperação esteja positivamente relacionada com a eficácia individual.

H1: A recuperação leva a uma maior eficácia.

De acordo com Sonnentag e Fritz (2007) existem quatro processos de recuperação: controlo, distanciamento psicológico, mestria e relaxamento. Estes poderão ser fortes ferramentas para a reposição dos recursos físicos e psicológicos usados bem como a construção de novos recursos.

- Mestria: refere-se a atividades intelectuais que desafiem o indivíduo. No entanto, não é objetivo que se tratem de atividades exigentes. Pretende-se que o indivíduo aprenda coisas novas para que possa melhorar a recuperação, no sentido em que irá construir novos recursos internos.

- Relaxamento: o objetivo passa por reduzir as situações/aspectos que nos mantêm ativos. As atividades de relaxamento vão variar muito de pessoa para pessoa, dependendo daquilo que faz com que cada um relaxe.
- Distanciamento Psicológico: Implica não fazer nenhuma atividade relacionada com o trabalho, bem como parar de pensar em problemas e/ou oportunidades que estejam associadas ao trabalho.
- Controlo: refere-se ao quanto o indivíduo é autónomo para decidir o que fazer.

Oerlemans e Bakker (2014) desenvolveram um estudo com o objetivo de perceber se os trabalhadores em risco de burnout reagem de forma diferente ao tempo gasto em atividade fora do trabalho, no que diz respeito à recuperação em comparação aos trabalhadores com baixos níveis de burnout. Os resultados sugerem que o excesso de trabalho sobre a fadiga é significativo apenas quando o mesmo não é feito de forma voluntária. As atividades relacionadas com o trabalho fora do tempo de trabalho, apenas são prejudiciais para indivíduos com elevado nível de burnout. Estes mesmos indivíduos têm uma maior recuperação quando gastam o seu tempo em atividades de baixo esforço (por exemplo, relaxamento – estar no sofá sem fazer nada), resultando em maior vigor físico e vivacidade cognitiva. Um outro resultado do mesmo estudo indica que os indivíduos em risco de burnout também têm mais sucesso na recuperação quando estão envolvidos em atividades sociais. Ambos os grupos (indivíduos em risco de burnout vs indivíduos com baixo nível de burnout), quando executam atividades físicas, as mesmas, têm um efeito positivo na recuperação diária.

Molino et al. (2015), desenvolveram um estudo com o objetivo de compreender se os comportamentos e experiências que temos para restaurar/ganhar novos recursos, também podem ter algum tipo de efeito na relação exigências do trabalho com o conflito trabalho-família. O efeito que a carga de trabalho tem no conflito trabalho-família é menor quando o indivíduo utiliza o distanciamento psicológico, o relaxamento e o controlo no tempo em que não está a trabalhar. Pelo contrário, a mestria implica que o indivíduo tenha que se auto-regular em termos de esforço na atividade que está a realizar, pois apesar de estar a construir novos recursos internos, poderá estar a impor exigências adicionais. Nesta linha, os autores concluíram que a mestria não tem um efeito de diminuição da relação positiva entre exigências do trabalho e conflito trabalho-família.

Ainda na linha da teoria da conservação de recursos, e como dito anteriormente, o trabalho poderá ameaçar ou causar o esgotamento dos recursos que cada indivíduo detém e tal como referido anteriormente a conflito de tarefa e de relação poderá também ser uma ameaça para que esses recursos se esgotem. Assim, a possibilidade de existir um maior afastamento

da situação conflituosa, poderá permitir ao indivíduo relativizar o assunto em questão e aumentar os seus recursos cognitivos e relacionais para com ele lidar. Esperamos, por isso, que a recuperação diminua o nível de conflito relacional (H2) e, conseqüentemente, aumente a eficácia individual (H3). Quanto ao conflito de tarefa, a possibilidade de haver um distanciamento da situação conflituosa, bem como uma recuperação de recursos cognitivos, poderá permitir centrar a discussão ainda mais na tarefa, dado que o indivíduo pode aumentar a sua criatividade e capacidade de pensar novas soluções, aumentando o conflito de tarefa (H4). No seguimento da literatura, este aumento do conflito de tarefa permitirá, por sua vez, aumentar a eficácia (H5).

H2: A recuperação leva a uma redução do conflito de relação

H3: A recuperação leva a uma maior eficácia através da redução do conflito de relação

H4: A recuperação leva a um aumento do conflito de tarefa.

H5: A recuperação leva a uma maior eficácia através do aumento do conflito de tarefa.

Capítulo II

1. Metodologia

1.1 Participantes e procedimento

Neste estudo optou-se por uma metodologia quantitativa que consistiu na distribuição de dois questionários distintos. O primeiro questionário foi respondido por uma amostra composta por supervisores e o segundo questionário pelos seus respectivos subordinados, colaboradores de uma Empresa de Recrutamento e Seleção.

Os participantes do estudo são profissionais de uma multinacional do sector em questão, tendo uma amostra de 61 colaboradores, sendo que 24,6% são do sexo masculino e 75,4% do sexo feminino e a maioria (55,7%) tem idades compreendidas entre os 31 e 40 anos.

Os critérios de inclusão passavam por ser colaborador no sector Recursos Humanos e aceitar livremente fazer parte da amostra. A amostra foi definida de forma não probabilística e por conveniência. No Quadro 1 apresentam-se as características da amostra.

No que diz respeito à recolha de dados, primeiramente foi pedida autorização à direção da empresa em questão, que prontamente se mostrou receptiva. Dado os questionários serem entregues em mão, foi explicado a cada pessoa, aquando a entrega, o anonimato total dos mesmos. Primeiramente foi entregue o questionário aos supervisores dentro de um envelope, que na parte exterior tinha o nome do colaborador a avaliar e um espaço para colocar um código à sua escolha. Foi pedido que colocassem esse mesmo código num espaço destinado para o efeito, no seu questionário. Posteriormente entregaram-me os questionários todos juntos e os envelopes todos juntos. Dentro dos envelopes eu colocaria o questionário dos colaboradores e entregaria a cada um. A indicação que era dada é que após preencherem o questionário, colocassem o código do envelope no seu questionário e me entregassem o questionário sem o envelope. Desta forma, conseguiríamos garantir o anonimato e emparelhar os questionários dos colaboradores com os do seu supervisor.

Quadro1

Características da Amostra

Variáveis de Caraterização		N	%	% acumulada
Sexo	Masculino	15	24,6	24,6
	Feminino	46	75,4	100
	Total	61	100	
Grupos Etários	≤ 30	25	41	41
	31 - 40	34	55,7	96,7
	41 - 50	2	3,3	100
	Total	61	100	
Estado Civil	Solteiro(a)	33	54,1	54,1
	Casado(a)	26	42,6	96,7
	Divorciado(a)/Separado(a)	2	3,3	100
	Total	61	100	
Filhos a Cargo	Sim	16	26,2	26,2
	Não	45	73,8	100
	Total	61	100	
Setor da empresa	Contact Center	7	11,5	11,5
	Outsourcing	25	41	52,5
	Contabilidade	3	4,9	57,4
	Segurança Social	2	3,3	60,7
	Trabalho Temporário	24	39,3	100
	Total	61	100	
Categoria Profissional	Técnico(a) de Recursos Humanos	23	37,7	37,7
	Assistente de BackOffice	7	11,5	49,2
	Assistente de Call Center	5	8,2	57,4
	Gestor Operacional	6	9,8	67,2
	Responsável de Serviço	4	6,6	73,8
	Area Manager	5	8,2	82
	Account Manager	11	18	100
Total	61	100		
Tipo de Contrato	Termo certo	20	32,8	32,8
	Termo Incerto	5	8,2	41
	Sem termo	5	8,2	49,2
	Efetivo	24	39,3	88,5
	Termo Certo Renovável	7	11,5	100
	Total	61	100	

1.2 Instrumentos e Recolha de Dados

De modo a conduzir o estudo, recorreu-se a um conjunto de escalas para que se pudesse construir um questionário que medisse todas as variáveis desejadas. Pretendia-se que o questionário passado aos supervisores medisse a eficácia dos colaboradores, e que o questionário dos subordinados medisse o conflito relacional e de tarefa, e as diferentes

dimensões da recuperação. Todas as escalas foram respondidas numa escala de Likert de 1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”). A primeira escala foi composta por 6 itens que avaliam o conflito intragrupal, sendo que estes se subdividem em conflito de relação (itens um, dois e três – por exemplo, “Existe atrito entre os membros da equipa”; α de Chronbach = 0,89) e conflito de tarefa (itens 4, 5 e 6 – por exemplo, “Existe confronto de opiniões sobre as decisões a tomar”; α de Chronbach = 0,88) (Jehn, 1995); a segunda escala é composta por 16 itens que avalia os comportamentos de recuperação (α de Chronbach = 0,91), sendo composta pelos diferentes comportamentos – controlo (itens um, 5, 13 e 15 – por exemplo, “Decidi o meu próprio horário”; α de Chronbach = 0,67), distanciamento psicológico (itens dois, 4, 8 e 14 – por exemplo, “Eu fiz uma rutura com as exigências do trabalho”; α de Chronbach = 0,91), relaxamento (itens três, 6, 11 e 16 – por exemplo, “Tirei tempo para relaxar”; α de Chronbach = 0,84) e mestria (itens 7, 9, 10 e 12 – por exemplo, “Fiz coisas que me desafiaram”; α de Chronbach = 0,85) (Fritz & Sonnentag, 2007). Considerando o valor do α Chronbach da sub-escala de controlo, as análises subsequentes foram realizadas com a totalidade da escala ou com as restantes três dimensões separadas.

1.3 Tratamento e Análise de Dados

O questionário dos colaboradores (Anexo 1) é composto apenas por questões fechadas, pelo que o tratamento de dados foi feito de forma quantitativa, dadas as características das mesmas.

O tratamento e análise de dados foi efetuado através do programa SPSS.

2. Resultados

No Quadro 2 são apresentadas as médias, desvios padrões e correlações existentes entre as variáveis em estudo.

2.1 Correlação entre as variáveis Conflito Relacional e Experiências de Recuperação e Conflito de Tarefa e Processos de Recuperação

Quadro 2

Média, Desvio Padrão e Correlações

	Média	DP	1	2	3	4	6	7
1. Conflito Relacional	2,70	,81						
2. Conflito Tarefa	3,33	,82	,54**					
3. Mestria	5,24	,92	-,02	-,33**				
4. Distanciamento Psicológico	3,12	1,45	-,28*	-,34**	,31*			
6. Relaxamento	4,54	1,04	-,15	-,29*	,38**	,77**		
7. Recuperação Total	4,36	,87	-,22	-,39**	,60**	,88**	,89**	
8. Eficácia	5,26	,78	-,01	-,38**	,22	,13	,27*	,23

* $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$

Como se pode verificar, segundo os valores de correlação, nas subescalas das experiências de recuperação, a única dimensão que se correlaciona significativamente com o Conflito Relacional é o Distanciamento Psicológico, de forma negativa. Por sua vez, o Conflito de Tarefa está correlacionado significativa e negativamente com todas as dimensões da escala de recuperação, o que significa que quanto maior for o grau de um, menor é o nível do outro. A Eficácia correlaciona-se significativa e negativamente com o conflito de tarefa e positivamente com a dimensão relaxamento, da escala de recuperação.

2.2 Regressão linear entre as variáveis Recuperação e Eficácia, Recuperação e Conflito de Relação e Recuperação e Conflito de Tarefa

Quadro 3

Regressão Linear Simples

Variável Dependente	Variável					
	Independente	R ²	B	t	p	β
Eficácia	Recuperação	0,06	0,21	1,87	0,06	0,24
Conflito de Relação	Recuperação	0,05	-0,21	-1,74	0,09	-0,22
Conflito de Tarefa	Recuperação	0,15	-0,37	-3,27	0,002	-0,39

$p \leq 0.05$

A regressão linear foi utilizada para testar se a recuperação prediz significativamente a eficácia e os diferentes tipos de conflitos. Dados os valores apresentados no quadro 4, devemos rejeitar a hipótese H1. Não se verificou que a recuperação leva a uma maior eficácia ($R^2=0,06$; $p>0,05$; $\beta=0,24$). Quanto à hipótese H2, não se verificou que a recuperação leva a

uma redução do conflito de relação, e dessa forma rejeitamos esta hipótese ($R^2=0,05$; $p>0,05$; $\beta= -0,22$). Por fim, a hipótese H4 também é rejeitada, na medida em que a recuperação não leva a um aumento do conflito de tarefa, mas sim o contrário. A recuperação levará a uma diminuição do conflito de tarefa ($R^2=0,15$; $p<0,05$; $\beta= -0,39$).

2.3 Mediação

No quadro 4 podemos verificar os resultados das mediações testadas, para um intervalo de confiança de 95%.

A mediação foi realizada com base nos trabalhos de Preacher e Hayes (2004) – Process Macro para o SPSS – permitindo estimar os efeitos indiretos dos mediadores e a sua significância. O processo utiliza bootstrapping – procedimento não paramétrico que estima o efeito indireto sobre cada uma de um número de amostras criadas a partir dos dados. A significância verifica-se através da ausência do zero no intervalo de confiança. Este procedimento foi utilizado para testar as hipóteses H3 e H5.

Quadro 4

Resultados da mediação

Variável Dependente	Mediadora	Variável Independente	Bootstrapping (5000 samples)		
			Efeito Indirecto com bootstrapping	Percentil 95% Bias	
				Lower	Upper
Eficácia	Conflito Tarefa	Recuperação Total	0.1043	0.0387	0.3505
Eficácia	Conflito Relacional	Recuperação Total	-0.0107	-0.1129	0.0343

No que diz respeito ao efeito mediador que o conflito de tarefa tem entre recuperação e eficácia, podemos concluir que o efeito indireto é significativo. No que diz respeito ao efeito mediador que o conflito de relação tem entre recuperação e eficácia, podemos concluir que o efeito indireto não é significativo. Desta forma, a hipótese H3 não foi suportada.

Uma vez que a escala de recuperação permite testar cada uma das dimensões separadamente, e de forma a melhor compreender a relação entre ela e o conflito de tarefa e relação, realizamos as mesmas análises considerando as diferentes sub escalas (quadro 5).

Quadro 5

Resultados da mediação para as sub escalas de recuperação

Variável Dependente	Mediadora	Variável Independente	Bootstrapping (5000 samples)		
			Efeito Indirecto com bootstrapping	Percentil 95% Bias	
				Lower	Upper
Eficácia	Conflito Tarefa	Mestria	0.1177	0.0269	0.2882
Eficácia	Conflito Tarefa	Distanciamento Psicológico	0.0859	0.0208	0.2103
Eficácia	Conflito Tarefa	Relaxamento	0.0885	0.0097	0.2365
Eficácia	Conflito Relacional	Mestria	0.0001	- 0.0416	0.0474
Eficácia	Conflito Relacional	Distanciamento Psicológico	-0.055	- 0.0656	0.0424
Eficácia	Conflito Relacional	Relaxamento	-0.0048	- 0.0856	0.0230

Indo de encontro ao testado anteriormente, no que diz respeito ao efeito mediador do conflito de tarefa e do conflito de relação entre eficácia e a recuperação na sua totalidade, confirmamos através das sub escalas (mestria, distanciamento psicológico e relaxamento) que as mesmas apenas têm efeito indireto significativo quando mediadas pelo conflito de tarefa, não se verificando esse efeito quando mediadas pelo conflito relacional.

Capítulo III

1. Discussão de Resultados

Primeiramente, quando falamos do efeito direto da recuperação nos dois tipos de conflito, verificamos que a recuperação não tem um efeito significativo no conflito de relação e que não aumenta o conflito de tarefa mas que o diminui. Uma possível justificação para o primeiro resultado é os indivíduos não conseguirem evitar que os problemas interpessoais vividos no trabalho passem para esfera pessoal. Passando para a esfera pessoal o indivíduo passará a encarar este tipo de conflito como algo que faz parte da sua vida fora do contexto de trabalho, não conseguindo dessa forma ter experiências de recuperação do stress laboral no sentido de recuperar ao nível relacional. No que diz respeito ao segundo resultado, o facto da recuperação diminuir com o conflito de tarefa pode ser justificável a partir da forma como os membros da equipa percebem o mesmo. A nossa amostra é composta por equipas operacionais, em que os diferentes membros executam diferentes tarefas, não discutindo entre si as suas funções e estratégias para chegarem a determinado resultado. Isso leva-nos a crer que, quando confrontados com desacordo dos seus colegas face a determinada ideia ou estratégia, os membros percebem esse confronto como algo pessoal, no sentido de duvidarem das suas capacidades e competências (deWit, Greer & Jehn, 2012). Assim, a capacidade de ter experiências de recuperação, ainda que não permita uma diminuição do conflito de relação, pode na verdade distanciar as pessoas do seu contexto de trabalho, eventualmente diminuindo o interesse e disponibilidade para apresentar outras ideias ou confrontar os seus colegas.

Quando verificamos o efeito indireto da recuperação na eficácia, mediador conflito de relação não apresenta relação significativa, contrariamente ao conflito de tarefa, que se apresenta como um mediador significativo. Ao contrário do esperado, segundo a literatura, no presente estudo não se verifica que o estímulo do conflito de tarefa, aumente a eficácia. Pelo contrário, se o colaborador tiver comportamentos de recuperação, estes diminuirão o conflito de tarefa, o que por sua vez aumentará a eficácia. Outro fator interessante de mencionar é por exemplo o resultado curioso que a experiência de recuperação “mestria” tem neste processo. Quando o individuo utiliza a mestria como meio de recuperar de situações de exaustão física e psicológica, estará a aumentar a sua criatividade e a construção de novos recursos internos. Sendo a criatividade um dos possíveis resultados do conflito de tarefa, seria de esperar que

este comportamento de recuperação pudesse ter um efeito positivo no conflito de tarefa na eficácia que não se verificou.

Também como referenciado no enquadramento teórico, evitar o conflito de tarefa poderá ter as suas consequências negativas, nomeadamente a diminuição da criatividade, desenvolvimento de tarefa e tomada de decisão. No entanto, outro dos seus efeitos negativos poderá ser a diminuição da confiança entre o grupo e a satisfação dos membros do grupo. Os membros do grupo poderão interpretar este tipo de conflito como uma avaliação negativa, por parte dos outros membros, sobre suas próprias habilidades e competências.

A posição na hierarquia organizacional, poderá ser um fator relevante e que pensamos poder justificar este último resultado. Segundo deWit, Greer e Jehn (2012), a forma como o conflito é percebido por equipas de topo (direção, gestão, etc) e equipas que se regem por ordens superiores, é diferente. Os autores, referenciando Lazear e Rosen (1981), dizem-nos que os membros da organização que desempenham funções de topo, tendem a ser mais experientes e capazes de lidar com o conflito, sendo por isso mais capazes de beneficiar de conflito de tarefa. Os questionários do presente estudo foram aplicados a equipas que não estão no topo da organização, o que nos leva a crer que não sendo tão experientes a lidar com questões interpessoais, poderão estar a perceber este tipo de conflito como um ataque às suas capacidades e competências, tornando-se então um tipo de conflito com efeitos negativos nestas equipas de trabalho.

Por sua vez, o efeito indireto do conflito de relação entre recuperação e eficácia não é significativo. Geralmente, o efeito encontrado entre conflito relacional e confiança, viabilidade do grupo, satisfação dos membros, nível de compromisso e desempenho do grupo é negativo (deWit, Greer & Jehn, 2012). Dijkstra et al. (2005), referenciado por deWit, Greer e Jehn (2012), diz-nos que este tipo de conflito poderá representar uma ameaça ao ego e aumentar a ansiedade, uma vez que o auto-conceito está bastante interligado com as questões centrais deste tipo de conflito. Seria de esperar então que, por exemplo, se o indivíduo tivesse comportamentos de recuperação através do relaxamento, o seu nível de ansiedade diminuísse, que por consequente diminuiria o conflito de relação e dessa forma a eficácia aumentasse. O que não se verifica nos resultados. O resultado sugere que os comportamentos de recuperação apenas influenciam positivamente situações objectivas (trabalho) e não as que são mais subjetivas (relação). Este resultado vai de encontro ao dito anteriormente, no sentido em que poderá ser mais fácil para o indivíduo recuperar de situações que não ultrapassam a esfera do trabalho, situações mais objetivas, do que recuperar de situações que ele identifica como pessoais/subjetivas (conflito de relação), não conseguindo criar uma barreira entre conflito de

relação vivido na esfera do trabalho e conflito vivido na esfera pessoal, não consigo dessa forma recuperar de forma eficaz.

1.1 Implicações práticas

Através dos resultados apresentados, e na nossa perspectiva, algumas estratégias poderiam ser adotadas pelos líderes de organizações em que as equipas vão de encontro à amostra do presente trabalho. Sendo que os membros das equipas executam diferentes tarefas para chegarem ao mesmo resultado, parece-nos que quando confrontados com alguma questão relacionada com o seu trabalho, os mesmos interpretam essa intervenção como uma dúvida por parte dos outros membros quanto às suas capacidades e competências. Dessa forma, seria pertinente os líderes fomentarem reuniões quinzenais ou até mesmo mensais entre os membros da equipa para que existisse uma maior consciencialização do que cada um faz para chegar ao objetivo comum e para que, quando um membro questionasse outro quanto ao ponto de situação de cada tarefa, o mesmo não interpretasse como um confronto negativo, mas sim como um ponto de situação por parte da equipa para que todos possam andar ao mesmo 'ritmo' quando executam determinada tarefa. Neste sentido, na nossa perspectiva, seria positivo fomentar o conflito de tarefa, para que os membros interpretassem o mesmo como algo que potenciará a performance individual e organizacional (e.g., Dreu, 1997).

Quando verificamos que o efeito direto da recuperação na eficácia não é significativo, torna-se bastante difícil entender o porquê, na medida em que, como referenciado no enquadramento teórico, a recuperação estimulará o bem-estar e fará com que o indivíduo reponha e construa novos recursos de forma a lidar com o conflito, e que consequentemente levará a uma maior eficácia. Nessa linha de pensamento, verificamos que os processos de recuperação parecem focados no indivíduo de forma isolada, fora do trabalho. Ou seja, ainda que possam ter implicações positivas no bem-estar do indivíduo, os efeitos para a eficácia individual não são diretos. Seria pertinente, então, os líderes das organizações pensarem em estratégias, dentro do trabalho (e não limitando a sua gestão à ação isolada dos indivíduos fora do trabalho), para que em conjunto, os membros conseguissem ultrapassar os conflitos de relação (apesar de não se verificar neste trabalho) e de tarefa.

1.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

Existem algumas limitações no presente trabalho que devem ser referidas. O número de indivíduos que compõem a amostra não é extensivo ($n=61$), que na prática poderá influenciar os resultados do estudo. O facto de estarmos a falar apenas de um sector (empresa de Recursos Humanos) limita-nos quanto a generalização dos resultados. Finalmente, os dados foram recolhidos num único momento do tempo, não permitindo pensar em dinâmicas longitudinais.

Teria sido igualmente interessante comparar os membros de equipas do topo da organização com membros das equipas operacionais, para que assim pudéssemos ter mais certezas quando nos baseamos em estudos empíricos que referem as diferenças entre equipas de topo e equipas operacionais, quanto à forma de lidar com o conflito.

Por último, outras experiências de recuperação poderiam ser analisadas em estudos futuros. Por exemplo, no enquadramento teórico referimos Oerlemans e Bakker (2014) que, através de um estudo realizado, concluíram que indivíduos em risco de burnout têm mais sucesso na recuperação quando estão envolvidos em atividades sociais. No presente estudo essa dimensão não foi abordada como experiência de recuperação, o que acabaria por ter sido interessante verificar.

Conclusão

Concluimos através do presente estudo que, ao contrário do esperado, a recuperação não tem efeito na eficácia, pondo desta forma em causa a relação positiva entre experiências de recuperação e eficácia. No entanto, quando o conflito de tarefa é introduzido como mediador entre experiências de recuperação e eficácia, concluimos que a recuperação tem um efeito positivo na eficácia quando diminui o conflito de tarefa.

No que diz respeito à relação direta de recuperação com o conflito de tarefa, concluimos que não existe um efeito positivo entre ambos e que dessa forma, também, vai contra aquilo que tem vindo a ser suportado. Os comportamentos de recuperação permitem gerar novos recursos, tal como a criatividade e capacidade de argumentação, fatores cruciais para que o conflito de tarefa seja positivo. No entanto, sendo equipas mais operacionais, poderá ser justificado com o facto de não percecionarem nem lidarem com o conflito de tarefa da mesma forma que as equipas de topo (visão mais madura e consciente deste tipo de conflito).

Bibliografia

- Alméri, T. M., Barbosa, E. G., & Nascimento, A. (2015). Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da Fatea*, 9(09).
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Feeling recovered and thinking about the good sides of one's work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 243.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- De Dreu, C. K., & Van de Vliert, E. (Eds.). (1997). *Using conflict in organizations*. Sage.
- de Wit, Frank RC, Lindred L. Greer, and Karen A. Jehn. "The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 97.2 (2012): 360.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho—uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dimas, I. C. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2007). (Re) pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 21(2), 183-205.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37-46.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: effects of weekend experiences. *Journal of occupational health psychology*, 10(3), 187.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International journal of conflict management*, 11(3), 200-226.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative science quarterly*, 309-342.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2007). The effects of faultline activation on coalition formation, conflict, and group outcomes. Unpublished manuscript, Institute for Psychological Research, Leiden University, Leiden, the Netherlands.
- Junior, F. A. C., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), 111-120.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.
- Kuhn, T. I. M., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(4), 558-590.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A.D. & Carvalho, C. (2004). Eficácia Grupal: análise e discussão de um modelo multidimensional, *Psychologica*, Extra-Série, 611-621.

- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 971.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2*.
- Molino, M., Cortese, C. G., Bakker, A. B., & Ghislieri, C. (2015). Do recovery experiences moderate the relationship between workload and work-family conflict? *Career Development International, 20*(7), 686-702.
- Moreira, R., & Cunha, P. (2007). Efeitos do conflito nas organizações: Ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, 4*, 152-161.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 8*(4), 66-83.
- Oerlemans, W. G., & Bakker, A. B. (2014). Burnout and daily recovery: A day reconstruction study. *Journal of occupational health psychology, 19*(3), 303.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers, 36*(4), 717-731.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of occupational health psychology, 12*(3), 204.
- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams, Teamwork and Teambuilding: The Manager's Complete Guide to Teams in Organisations*. Prentice Hall.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly, 245-268*.
- Swann, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review, 29*(1), 9-27.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior, 13*(3), 265-274.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management, 5*(3), 211-222.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments team learning beliefs and behaviors. *Small group research, 37*(5), 490-521.
- Van Vianen, A. E., & De Dreu, C. K. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(2), 97-120.
- Walton, R. E. (1985). *From control to commitment in the workplace*.

Anexos

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Psicologia Social e das organizações, realizada no ISCTE-IUL. Os resultados obtidos serão apenas para fins académicos, sendo que as respostas são anónimas e os dados serão tratados de uma forma totalmente confidencial. Não existem respostas certas ou erradas e, por isso, solicito-lhe que responda de forma espontânea e sincera. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação. Caso queira ter alguma informação sobre o estudo, poderá fazê-lo através do e-mail: madalena.lopes.a@gmail.com.

De seguida é-lhe colocado um conjunto de questões sobre o modo como perceciona a eficácia do(a) colaborador(a).

1. Assinale o modo como avalia a eficácia do colaborador(a) em cada um dos seguintes aspectos, tendo em conta a seguinte escala:

1- Completamente ineficaz 2- Muito ineficaz 3- Parcialmente ineficaz 4- Nem ineficaz, nem eficaz 5- Parcialmente eficaz 6- Muito eficaz 7- Completamente eficaz

	1	2	3	4	5	6	7
1. Na resolução de problemas para os quais não havia respostas fáceis ou directas							
2. A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas							
3. No uso de novas ideias para superar os problemas com que teve de lidar							
4. A lidar com atrasos na entrega e distribuição de informação necessária à continuidade das tarefas							
5. A desenvolver planos de acção, em curto espaço de tempo, para lidar com novos requisitos de tarefa ou função que tenham surgido							
6. Ao tentar superar as dificuldades que forma surgindo ao longo das tarefas							
7. Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações futuras							
8. A actualizar periodicamente as suas competências para cumprir as tarefas que lhe estão definidas							
9. A aprender novas formas de fazer o seu trabalho							
10. A ajustar o seu estilo pessoal aos membros da sua equipa para alcançar os objectivos propostos							
11. A descobrir as prioridades ou necessidades de um membros da sua equipa como forma de lidar melhor com esse elemento							
12. A adequar o seu comportamento à sua equipa							
13. A permanecer calmo sobre pressão, lidando positivamente com a frustração e sendo um agente de tranquilidade na sua equipa							
14. A realizar tarefas para as quais considera ter tido menos tempo do que o necessário para realiza-las do modo que pensa que elas deveriam ter sido realmente feitas							
15. A manter o foco quando lidava com múltiplas situações e responsabilidades							

2. Assinale com uma cruz até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação que se segue, tendo em conta a seguinte escala:

- 1- Discordo totalmente 2- Discordo muito 3- Discordo em parte 4- Não concordo nem discordo
5- Concordo em parte 6- Concordo muito 7- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Este colaborador é eficaz							
2. Este colaborador tem um bom desempenho							
3. Este colaborador trabalha com elevada qualidade							
4. Este colaborador é bem sucedido no seu trabalho							

Indique-nos agora, por favor, alguma informação sobre si para efectuarmos a descrição demográfica da nossa amostra. Os dados que indicar serão em todos os momentos tratados de forma confidencial e anónima.

1. **Sexo:** Masculino Feminino
2. **Idade:** _____
3. **Estado Civil:** Solteiro Casado Divorciado/Separado Viúvo
4. **Tem filhos a cargo:** Sim Não
5. **Setor da empresa:** _____
6. **Categoria Profissional e função:** _____
7. **Anos de experiência profissional (total):** _____
8. **Tipo de contrato:** _____
9. **Antiguidade na empresa:** _____ anos/meses (riscar o que não interessa)

Para que seja garantida a confidencialidade e o anonimato do colaborador, necessitamos que crie um código (a letra que lhe foi atribuída e um número à sua escolha): _____

Obrigado pela sua participação!

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Psicologia Social e das organizações, realizada no ISCTE-IUL. Os resultados obtidos serão apenas para fins académicos, sendo que as respostas são anónimas e os dados serão tratados de uma forma totalmente confidencial. Não existem respostas certas ou erradas e, por isso, solicito-lhe que responda de forma espontânea e sincera. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação. Caso queira ter alguma informação sobre o estudo, poderá fazê-lo através do e-mail: madalena.lopes.a@gmail.com.

De seguida é-lhe colocado um conjunto de questões sobre o modo como a sua equipa de trabalho tem funcionado.

1. Assinale com uma cruz, com base na escala que se segue, com que frequência se verificam as situações descritas, assinalando com uma cruz

1-Nunca 2-Raramente 3-Poucas vezes 4-às vezes 5-Muitas vezes 6-Quase sempre 7-Sempre

	1	2	3	4	5	6	7
1. Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa							
2. Existe atrito entre os membros da equipa							
3. Os conflitos pessoais são evidentes							
4. Existe conflito de ideias entre os membros da equipa							
5. Existe confronto de opiniões sobre as decisões a tomar							
6. Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros							

2. Pense no tempo pós-laboral. Seguem-se um conjunto de afirmações, assinale com uma cruz tendo em conta a seguinte escala:

1-Discordo totalmente 2-Discordo muito 3-Discordo em parte 4-Não concordo nem discordo
5-Concordo em parte 6-Concordo muito 7-Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Decidi o meu próprio horário							
2. Eu não pensei de todo no trabalho							
3. Tirei tempo para relaxar							
4. Eu fiz uma ruptura com as exigências do trabalho							
5. Cuidei das coisas de maneira a ficarem feitas da forma como as quero							
6. Fiz coisas relaxantes							
7. Fiz coisas que me desafiaram							
8. Eu distanciei-me do meu trabalho							
9. Aprendi novas coisas							
10. Procurei desafios intelectuais							

11. Usei o meu tempo para relaxar								
12. Fiz algo para abrir os meus horizontes								
13. Senti que eu podia decidir por mim o que fazer								
14. Eu esqueci-me do trabalho								
15. Determinei por mim mesmo(a) como gastar o meu tempo								
16. Consegui não pensar e relaxar								

Indique-nos agora, por favor, alguma informação sobre si para efectuarmos a descrição demográfica da nossa amostra. Os dados que indicar serão em todos os momentos tratados de forma confidencial e anónima.

1. **Sexo:** Masculino Feminino
2. **Idade:** _____
3. **Estado Civil:** Solteiro Casado Divorciado/Separado Viúvo
4. **Tem filhos a cargo:** Sim Não
5. **Setor da empresa:** _____
6. **Categoria Profissional e função:** _____
7. **Anos de experiência profissional (total):** _____
8. **Tipo de contrato:** _____
9. **Antiguidade na empresa:** _____ anos/meses (riscar o que não interessa)

Pedimos-lhe que coloque neste espaço o código que se encontra na parte exterior do envelope: (O código que se encontra no exterior do envelope torna possível que os questionários passados aos supervisores sejam emparelhados com os questionários passados aos colaboradores. Através desse mesmo código, é garantida a confidencialidade e anonimato dos participantes)

Código: _____

Obrigado pela sua participação!