



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

*Potenciais implicações dos Conflitos no Bem-Estar no
Trabalho, na Satisfação Profissional e no
Desempenho Contextual*

ANA FILIPA MARCELO ALVES

Nº 17928

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTORA TERESA C. D' OLIVEIRA

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTORA TERESA C. D' OLIVEIRA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Teresa D'Oliveira, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Professor Doutora Teresa C. D'Oliveira pelo seu apoio, pelos seus ensinamentos e pela sua capacidade em nos desafiar para que consigamos chegar mais longe.

Os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que disponibilizaram o seu tempo e participaram neste estudo, e a todos os que mostraram interesse em conhecer os resultados do mesmo.

O meu maior agradecimento é deixado aos meus pais e à minha irmã, sem eles não teria a oportunidade de realizar o Mestrado e conseqüentemente, compreender que caminhos quero seguir.

Agradeço a todos os meus amigos, e a todas as pessoas que diariamente fazem parte da minha vida, pois cada um a sua maneira soube ajudar-me sempre que precisei.

Obrigada ainda, a todos os colegas da faculdade, em especial à Margaria minha companheira desde sempre e à Carolina, que me ajudaram diariamente transmitindo-me a motivação necessária que me ajudou a ultrapassar as frustrações e dificuldades que foram surgindo ao longo da elaboração deste trabalho.

A todos, dedico esta Dissertação de Mestrado.

Muito obrigada

RESUMO

As organizações encontram-se estruturadas com base em grupos de trabalho que interagem entre si com vista ao alcance de objetivos comuns. O potencial do trabalho e do desenvolvimento de um grupo são, também, função dos seus aspetos emocionais e do modo como, muitas vezes, o grupo gere as situações conflituais com que se vê confrontado ao longo da sua existência. Deste modo, a presente investigação procurou compreender as potenciais implicações que os conflitos organizacionais podem ter no Bem-estar laboral, na Satisfação Profissional e no Desempenho Contextual dos indivíduos. Com uma amostra de 132 participantes, este estudo utilizou o Questionário de Ambiente de Trabalho para avaliar os Conflitos (Vicente & D' Oliveira, 2012), para medir o BET a versão portuguesa da UWES de Schaufeli e Bakker (2003), para medir a Satisfação Profissional a escala de Lima, Vala e Monteiro (1994), e por fim, para medir o Desempenho Contextual utilizaram-se 15 itens propostos pelos autores Motowidlo e Van Scotter (1994) e traduzidos posteriormente por Alves e D' Oliveira (2013).

Os resultados pretenderam explorar o efeito mediador que o bem-estar no trabalho e a satisfação profissional exercem sobre a relação entre os conflitos e o desempenho contextual. Para o efeito, recorreu-se à análise de regressões lineares múltiplas, tendo sido verificado o modelo de investigação proposto. Foi obtido um efeito mediador do bem-estar no trabalho e da satisfação profissional na relação entre os conflitos e o desempenho contextual.

Palavras-Chave: Conflitos Organizacionais; Bem-Estar no Trabalho; Satisfação Profissional; Desempenho Contextual.

ABSTRACT

Organizations are structured so that work groups can interact among themselves in order to achieve common goals. The groups work potential and development depends directly on the way in which the group manages conflicts throughout its existence. This investigations purpose is to understand the implications that organizational conflicts can have on the labor well-being, job satisfaction and on the subjects contextual performance. With a sample of 132 individuals this study used the “Questionário de ambiente de trabalho” to evaluate the conflicts (Vicente & D' Oliveira, 2012). To measure the BET we used the Portuguese version of UWES (Schaufeli & Bakker, 2003). To measure the job satisfaction we used the (Lima, Vala, and Monteiro (1994) scale. And, finally, to measure the contextual performance we used 15 items proposed by Motowidlo and Van Scotter (1994) and translated by Alves and D'Oliveira (2013).

The purpose of the results is to explore the mediating effect that the labor well-being and professional satisfaction have on the relation between conflict and contextual performance. In order to do this I used a multiple linear regressions analysis and the proposed model of investigation was verified. I obtained mediating effect of labor well-being and professional satisfaction in the relation between conflicts and contextual performance.

Key words: Organizational conflicts, BET, job satisfaction, contextual performance.

ÍNDICE

Introdução	
Conflitos	10
Bem-Estar no Trabalho	13
Desempenho contextual	15
Objetivo do Estudo	18
Método	
Participantes	19
Design	20
Caracterização dos Instrumentos e Qualidades Métricas.....	20
Procedimento.....	27
Resultados	
Descritiva	28
Correlações.....	29
Regressões Lineares	30
Discussão	39
Referências	46
Anexos	
Anexo A: Revisão da Literatura.....	54
Anexo B: Questionário Aplicado.....	69
Anexo C: Caracterização da Amostra	77
Anexo D: Qualidades Métricas – Escala Conflitos.....	79
Anexo E: Qualidades Métricas – Escala Bem-Estar no Trabalho.....	83
Anexo F: Qualidades Métricas – Escala Satisfação Profissional.....	88
Anexo G: Qualidades Métricas – Escala Desempenho Contextual	91
Anexo H: Estatística Descritiva	96
Anexo I: Correlações.....	98
Anexo J: Mediações	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Investigação I	18
Figura 2: Distribuição da amostra pelo género	19
Figura 3: Distribuição da amostra pelas Habilitações Literárias	19
Figura 4: Efeito entre Conflito Relacional e a Cooperação	35
Figura 5: Efeito Mediador da Variável Dedicção/vigor na relação entre o Conflito Relacional e a Cooperação	35
Figura 6: Efeito entre Conflito Relacional e Conflito de Tarefa e a Cooperação.....	38
Figura 7: Efeito Mediador da Variável Satisfação Profissional na relação entre o Conflito Relacional e a Cooperação	38
Figura 8: Efeito Mediador da Variável Satisfação Profissional na relação entre o Conflito de Tarefa e a Cooperação	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Validade Escala de Conflitos.....	21
Tabela 2: Matriz de Componentes Rodada Escala de Conflitos.....	21
Tabela 3: Parâmetros de Normalidade das Dimensões da Escala de Conflitos.....	22
Tabela 4: Validade Escala de Bem-Estar no Trabalho	22
Tabela 5: Matriz de Componentes Rodada Escala Bem-Estar no Trabalho	23
Tabela 6: Parâmetros de Normalidade das Dimensões da Escala BET	23
Tabela 7: Validade Escala de Satisfação Profissional	24
Tabela 8: Matriz de Componentes Rodada Escala Satisfação Profissional.....	24
Tabela 9: Parâmetros de Normalidade da Escala de Satisfação Profissional	25
Tabela 10: Validade Escala de Desempenho Contextual	25
Tabela 11: Matriz de Componentes Rodada Escala Desempenho Contextual	26
Tabela 12: Parâmetros de Normalidade das Dimensões da Escala de Desempenho contextual	26
Tabela 13: Estatística Descritiva dos Instrumentos em Estudo	28
Tabela 14: Correlações entre as Variáveis em estudo	30
Tabela 15: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa e a Cooperação	32
Tabela 16: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Cooperação	32
Tabela 17: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Cooperação	32
Tabela 18: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa e a Dedicção/Vigor.....	33
Tabela 19: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Dedicção/Vigor.....	33

Tabela 20: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Dedicção/Vigor	34
Tabela 21: Modelo de Regressão Linear do Conflito Relacional, Dedicção/Vigor e Cooperação	34
Tabela 22: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional, Dedicção/Vigor e Cooperação	34
Tabela 23: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional, Dedicção/Vigor e Cooperação	35
Tabela 24: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa e Satisfação Profissional	36
Tabela 25: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa, Satisfação Profissional	36
Tabela 26: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Satisfação Profissional	37
Tabela 27: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa, Satisfação Profissional e Cooperação	37
Tabela 28: ANOVA da Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa, Satisfação Profissional e Cooperação	37
Tabela 29: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa; Satisfação Profissional e Cooperação	38

Introdução

Atualmente as organizações encontram-se, na sua maioria, estruturadas com base em grupos de trabalho que interagem entre si com vista ao alcance de objetivos comuns. O potencial do trabalho e do desenvolvimento de um grupo são, também, função dos seus aspetos emocionais e do modo como, muitas vezes, o grupo gere as situações conflituais com que se vê confrontado ao longo da sua existência. As consequências causadas pelos conflitos nas organizações transcendem os aspetos individuais, na medida em que se assumem como componentes fundamentais na determinação de comportamentos e atitudes grupais, e em última instância, organizacionais (e.g. liderança, motivação, eficácia, desempenho) (Gestoso, 2011). Quando os sujeitos estão descontentes em relação as tarefas que praticam ou em relação ao reconhecimento que a empresa dá ao seu trabalho surgem reações hostis que influenciam não só o ambiente laboral como a própria cultura da organização. Existem estudos que sugerem que os conflitos estão frequentemente associados a satisfação profissional dos trabalhadores e que comprometem de forma direta o desempenho dos mesmos (Anwar, Maitlo, Soomro, & Shaikh, 2012).

Deste modo, a presente investigação foca-se no campo dos conflitos em contexto organizacional, e tem como principal objetivo, compreender as potenciais implicações que estes podem ter no bem-estar no trabalho, na satisfação profissional e no desempenho contextual dos indivíduos.

Conflitos

Nos dias de hoje, a grande preocupação das organizações é alcançar elevados níveis de produtividade e manter os padrões de desempenho. No entanto, estas convivem diariamente com o conflito e os grupos que as compõem necessitam muitas vezes da desarmonia e das tensões para sobreviver, melhorar e, portanto, para se desenvolver. Deste modo, o conflito torna-se um dos aspetos essenciais para caracterizar um grupo e a organização na qual estes convivem (Gestoso, 2011). O conflito pode ser entendido como uma reação do indivíduo perante a perceção de que as partes têm distintas aspirações que não podem ser conseguidas de forma simultânea (Putnam & Poole, 1987). Esta definição baseia-se na premissa de que o conflito possui características inerentes, como a interação, a interdependência entre as partes em conflito e a perceção da existência de uma oposição ou incompatibilidade no que diz respeito aos interesses ou objetivos. Muitos autores afirmam, que para que surja conflito tem

necessariamente de existir uma divergência de interesses, deste modo, ao analisarmos de forma cuidada um grande número de definições encontramos vários elementos que fazem referência aos seguintes aspetos: é um processo internacional que surge da convivência humana; as pessoas que intervêm envolvem-se com os seus pensamentos, ações e afetos; dá-se entre duas ou mais partes e predominam as diferenças de interesses, opiniões etc (Jehn, 1995; Stephen Robbins, 2010; Gestoso, 2011). Assim sendo, quando o constructo de conflito é definido, deve ser tido em conta, pelo menos a existência de dois ou mais participantes individuais ou coletivos que ao interagir revelam atitudes internas ou externas incompatíveis com o fim de prevenir, obstruir, interferir ou prejudicar a ação de outrem (Gestoso, 2011). Ao longo do tempo as diversas investigações realizadas na área organizacional levaram a que o conceito de conflito em contexto laboral sofresse uma evolução significativa, sendo colocada em evidência a existência de duas dimensões conflituais, que embora sejam diferentes se inter-relacionam: a dimensão da tarefa e a dimensão socioafectiva (Jehn, 1994). Estes conflitos são distinguidos pois uns tem na sua base o conteúdo das tarefas que o grupo esta a realizar e os outros tem por base as relações interpessoais do grupo (Jehn, 1995). Os *conflitos de tarefa* englobam desentendimentos entre membros de um grupo, quando as partes envolvidas apresentam diferenças de pontos de vista, de ideias ou opiniões acerca de uma decisão que é necessário tomar, ou sobre uma tarefa que esta a ser realizada (Jehn, 1995). Já os *conflitos socioafectivos* envolvem situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo, que resultam de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes (De Dreu & Weingart, 2003). Encontram-se associados as emoções, a satisfação (De Dreu & Van Vianen, 2001) e a eficácia da equipa (Jehn, 1997). A esta tipologia tradicional Jehn (1997) acrescentou os conflitos de processo, afirmando que estes surgem quando há divergências de perspetivas quanto à forma de realizar a tarefa e concretizá-la e também divergências quanto à distribuição do trabalho e a responsabilidade entre os membros do grupo. As definições mais recentes dividem os conflitos organizacionais em conflitos de tarefa e de processo, sendo estes considerados funcionais e em conflitos de relacionamento, considerados disfuncionais (Dimas & Lourenço, 2011).

Perceber qual o impacto dos conflitos nas organizações tem sido uma constante em estudo, contudo, permanecem na literatura divergências relativamente as consequências que estes podem ter em contexto organizacional. As pesquisas revelam que o conflito é uma realidade da vida organizacional e um sólido problema para o desempenho dos colaboradores (Anwar, Maitlo, Soomro, & Shaikh, 2012). Para além disso demonstram que o conflito está associado à redução da produtividade e à redução da satisfação em grupo. A ausência de

desentendimentos no seio das equipas e nas tomadas de decisões estão relacionadas de forma positiva com o aumento da performance do grupo e com os níveis da organização (Bourgeois, 1980). O estudo desenvolvido por Bradley, Brown, Klotz, Postlethwaite e Hamdani, 2012 indica que o conflito esta associado negativamente com a performance de uma equipa, no sentido em que envolve atrito e diferentes opiniões. O estudo de Jehn (1995), que utilizou uma abordagem quantitativa e qualitativa, concluiu que os conflitos podem até não influenciar a performance do grupo, mas afetam sempre a perceção que os elementos têm sobre essa equipa, tendo encontrado por isso uma relação negativa entre perceção de conflito e satisfação. Ainda assim, de acordo com outras pesquisas, o conflito pode dar origem a resultados vitais à empresa, no sentido em que permite compreender fenómenos organizacionais e avaliar a sustentabilidade de novas ideias, contribuindo para uma cultura de aprendizagem (De Dreu & Van Vianen, 2001). Outras perspetivas têm demonstrado que os conflitos dentro das equipas promovem decisões de qualidade, o planeamento de estratégias e o crescimento financeiro e organizacional (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). De Dreu e Van Vliert, (1997) e Tjosvold, (1991) afirmaram que os conflitos induzem a criatividade individual, promovem a comunicação e a mútua compreensão, o que consequentemente, melhora a qualidade de tomada de decisão do grupo, e desenvolve a sua performance. Não sendo consensuais as consequências que os conflitos podem ter numa organização, vários têm sido os estudos que procuram clarificar de que forma os diferentes tipos de conflitos influenciam variáveis como a eficácia grupal, o desempenho, a criatividade, a satisfação profissional e a intenção de permanecer na empresa. Jehn, (1995) levou a cabo uma investigação que comparou as reações afetivas dos indivíduos e o seu desempenho individual, onde revelou uma influência significativa do conflito socioafectivo nos processos do grupo e nos resultados do mesmo. Surra e Longstreth (1990) demonstraram que pessoas que sentem tensão e conflito com a pessoa com quem namoram estão menos satisfeitas no relacionamento. Da mesma forma, colegas de trabalho que experienciam situações de tensão interpessoal sentem-se menos satisfeitos com o grupo do qual fazem parte, uma vez, que os problemas interpessoais aumentam as reações negativas, como a ansiedade e o medo, e diminuem a satisfação no grupo. Os estudos sugerem que a ameaça e a ansiedade associados ao conflito tendem a inibir o funcionamento cognitivo das pessoas no processamento de informações complexas (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981; Roseman, Wiest, & Swartz, 1994) dificultando o desempenho individual. O conflito socioafectivo surge então associado a uma redução do desempenho e da satisfação grupal (Jehn, 1994) bem como a uma diminuição do desejo dos membros permanecerem na equipa (Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986),

aumentado os níveis de ansiedade e de *stress* e diminuindo o bem-estar do indivíduo (De Dreu, Van Dierendonck, & Dijkstra, 2004). Já os conflitos de tarefa surgem associados a tensão, ao antagonismo e a infelicidade entre os membros de um grupo, e a uma falta de vontade destes em trabalharem juntos no futuro (Anwar, Maitlo, Soomro, & Shaikh, 2012).

Deste modo, quer falemos de conflitos relacionais ou de conflitos de tarefa, inevitavelmente, estes têm efeitos nas relações existentes dentro de um grupo de trabalho. Contudo, e uma vez que não são claras as consequências positivas (e.g. aumento da criatividade; da comunicação, melhoria nas tomadas de decisão etc) ou negativas (e.g. diminuição da satisfação e do desempenho) que os diferentes tipos de conflitos podem ter, continua a ser pertinente estudá-los. Tendo sido demonstrado em diferentes estudos uma forte associação dos conflitos com a satisfação (Surra & Longstreth, 1990; Jehn, 1995), acredita-se que os mesmos também terão um impacto negativo no bem-estar dos sujeitos.

Bem-Estar no Trabalho

O conceito de bem-estar é essencialmente composto por duas vertentes. Um vertente afetiva que se relaciona com a satisfação e com as emoções e outra vertente cognitiva que se relaciona com as questões de realização pessoal e profissional (Siqueira & Padovam, 2008). O conceito de Bem-Estar no Trabalho está relacionado com os processos que favorecem aos sujeitos sensações positivas nas organizações, e pretende compreender quais os indicadores que contribuem para a manutenção da saúde e do bem-estar de forma geral (Siqueira & Padovam, 2008). Apesar de este constructo ser bastante estudado inicialmente não havia um consenso relativamente à sua definição. Primeiramente surgiu o conceito de Bem-Estar Subjetivo, e em seguida o conceito de Bem-estar Psicológico, sendo a principal diferenciação entre ambos a perceção de felicidade adotada (Paschoal & Tamayo, 2008). Só posteriormente a estes conceitos é que se começou a falar em Bem-Estar no Trabalho.

O Bem-Estar Subjetivo advém de uma abordagem hedónica, que remete para algo prazeroso, e segundo esta, o bem-estar é um fenómeno que inclui respostas emocionais do indivíduo sobre a sua satisfação com a vida. Encontra-se relacionado com a forma como cada indivíduo percebe a sua qualidade de vida, e como lida com a harmonia entre aquilo que é para si o ideal (desejos e oportunidades) e aquilo que é a sua realidade. Segundo Diener (2000) o constructo de bem-estar subjetivo é constituído por três elementos: *a satisfação com*

a vida, os afetos positivos e os afetos negativos. Por outro lado o conceito de Bem-Estar Objetivo advém de uma abordagem eudaimonica, e encontra-se relacionado com os padrões de vida de cada indivíduo como a educação, o tipo de emprego, a situação financeira etc. Esta abordagem refere-se também à felicidade, não só à felicidade hedónica, mas também à realização do potencial pessoal e das metas fundamentais da vida (Paschoal & Tamayo, 2008). Enquanto que o bem-estar subjetivo se encontra relacionado com as avaliações da satisfação com a vida e com os afetos positivos e negativos que revelam a felicidade, o bem-estar psicológico é estruturado através de formulações psicológicas sobre o desenvolvimento humano e as suas capacidades para enfrentar os desafios da vida.

O conceito de Bem-Estar no Trabalho (BET) só surgiu posteriormente a estes dois conceitos já enunciados, e sendo um constructo ainda pouco claro na literatura. Quando falam do assunto, os investigadores escolhem conceitos diversos para representa-lo, quer sejam conceitos positivos como a satisfação no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008) quer sejam conceitos negativos como o *burnout* (Malash, Shaufeli, & Leiter, 2001) ou o *stress* (Siqueira & Padovam, 2008). Quando falamos de bem-estar temos necessariamente que fazer referência a Warr, autor que em 1987 teve o seu principal foco de investigação no conceito de Saúde Mental. Este autor sugeriu uma nova perspectiva de investigação, tendo por base a avaliação da saúde mental e do bem-estar no trabalho, nomeadamente nas condições de *stress* que podem advir das más condições de trabalho (Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1977). Foi o seu modelo Vitamínico de saúde mental que serviu de base para a definição e operacionalização do constructo de bem-estar no trabalho. O autor no seu modelo propõe que existe uma relação não linear entre as características do trabalho e a saúde mental dos trabalhadores (De Jonge & Schaufeli, 1998). Este modelo teve como principal objetivo compreender quais as principais componentes da envolvente organizacional que contribuem para o desenvolvimento do bem-estar em contexto de trabalho. Warr afirmou que a saúde mental é influenciada pelas diferentes situações que ocorrem no período laboral, dependendo essencialmente de cinco dimensões, sendo elas, o afeto (que remete para às emoções e humores), a aspiração (que remete para o interesse do indivíduo pelo seu ambiente e por atividades que lhe são pessoalmente significativas), a autonomia (que remete para a capacidade que os sujeitos têm em se abstrair das pressões do ambiente externo), a competência e o funcionamento integrado (que remete para o funcionamento do individuo como um todo) (De Jonge & Schaufeli, 1998). O modelo vitamínico de Warr foi então um arranque para o desenvolvimento do constructo do BET, e dos diferentes modelos teóricos nesta área.

O bem-estar no trabalho encontra-se relacionado com a prevalência de emoções positivas e a percepção que o indivíduo tem, de que no seu trabalho, expressa e desenvolve os seus potenciais e avança no alcance das suas metas de vida. Este conceito remete para vínculos afetivos para com o trabalho (e.g. satisfação e o envolvimento) e para com a organização (e.g. comprometimento organizacional). Quando se fala em bem-estar no trabalho surge frequentemente na literatura o conceito de *Satisfação Profissional* uma vez que este é considerado uma das suas componentes, sendo operacionalizado como uma das suas dimensões em diferentes modelos teóricos (Parker, Chmiel, & Wall, 1997; Diener, 2000; Snipes, Oswald, LaTour, & Armenakis, 2005). Muitas investigações utilizam a satisfação como um indicador de bem-estar, surgindo igualmente associada à produtividade organizacional e à realização pessoal dos trabalhadores (Lima, Vala, & Monteiro, 1994). A satisfação profissional pode ser entendida como um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo mesmo (Siqueira & Padovam, 2008). É vista como uma emoção (positiva ou negativa), como uma atitude, uma crença, uma resposta cognitiva ou uma reação conceptual que o indivíduo tem face ao seu trabalho e às experiências que ocorrem no seu local de trabalho (Carochinho & Ferreira, 2003; Hamidzadeh, Baramonde & Latifi, 2012). A satisfação profissional surge associada às emoções que remetem para aquilo que o trabalhador sente relativamente ao seu trabalho (dimensão afetiva), e é ainda percecionada tendo por base aquilo que o trabalhador pensa sobre o mesmo (dimensão cognitiva) (Martinez & Paraguay, 2003). Têm sido apontadas como um vínculo afetivo e positivo para com o trabalho, e têm sido definidas como aspetos específicos deste vínculo a satisfação que se obtêm do relacionamento com as chefias e do relacionamento com os colegas de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Deste modo, estando o bem-estar no trabalho e a satisfação profissional intimamente relacionadas, acredita-se que os conflitos e as divergências existentes dentro de um grupo afetaram estas variáveis (Ang, Van Dyne, & Bebley, 2003).

Desempenho Contextual

O desempenho é um tema com elevada importância prática e teórica. Do ponto de vista prático, este é gerador de valor para os indivíduos e para as organizações. Ao lado do bem-estar e da satisfação no trabalho, o desempenho é certamente uma das dimensões mais relevantes na gestão dos recursos humanos (Bendassolli, 2012). O Desempenho Individual é considerado uma das variáveis mais importantes no domínio das ciências organizacionais,

principalmente a nível da psicologia organizacional. Apesar disso, e à semelhança do que acontece com tantas outras variáveis, existe alguma controvérsia acerca da sua definição, cujo desenvolvimento teórico e empírico era reduzido até ao início dos anos 90. A diversidade de trabalhos realizados nas últimas duas décadas permitiu, contudo, o abandono de uma visão restrita e limitada do desempenho, passando a reconhecer-se a sua multidimensionalidade (Borman & Motowidlo, 1997). Por de trás do seu estudo existem alguns pressupostos que recebem maior destaque na literatura. Um dos pressupostos fundamentais e no qual existe um consenso entre os diversos autores, é de que o desempenho é um constructo *comportamental*, ou seja, é uma ação ou um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para o alcance de importantes objetivos organizacionais (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Bendassolli, 2012). Um outro pressuposto fundamental é o seu carácter multidimensional, pois por ser um conjunto de ações que envolve uma interação complexa com a realidade, e uma interação de diversas facetas psicológicas e interpessoais, o desempenho reflete uma variabilidade de princípios. Esses princípios encontram-se relacionados com a ação sobre as pessoas, a ação direcionada para o próprio comportamento do indivíduo, e a ação direcionada para o “real”, ou seja para os recursos presentes no ambiente, para a tarefa e para a organização (Bendassolli, 2012). Na literatura são enunciadas frequentemente duas dimensões do desempenho, o desempenho de tarefa e o desempenho contextual, que podem ser entendidas como duas formas de avaliar e perceber o desempenho dos indivíduos.

O *desempenho de tarefa* é então composto por dois tipos de comportamentos: os comportamentos diretamente relacionados com a transformação de materiais em bens e serviços, e os comportamentos que apoiam ou mantêm o sistema técnico nuclear da organização. Os comportamentos de desempenho de tarefa, que contribuem de forma direta ou indireta para o sistema técnico da organização, são solicitados muitas vezes no descritivo da função, sendo por norma reconhecidos e requeridos pela organização para um determinado cargo. Este desempenho relaciona-se então, com a competência que o indivíduo revela ao desempenhar as atividades que lhe são formalmente reconhecidas como fazendo parte do seu trabalho, e pelos comportamentos que contribuem forma direta (através da implementação desse sistema técnico) ou indireta (fornecendo serviços ou materiais) para o sistema técnico da organização (Borman & Motowidlo, 1997).

A noção de desempenho de tarefa não abarca todos os comportamentos que influenciam a concretização dos objetivos organizacionais, na medida em que paralelamente a esses comportamentos são adotados outros, que não sendo de transformação ou de apoio a mesma, a potenciam através da ação que têm a nível dos contextos organizacionais,

psicológicos e sociais onde se desenvolve o núcleo da organização (Borman & Motowidlo, 1997). O conjunto desses comportamentos configura a dimensão de *desempenho contextual*, cujos mesmos ultrapassam o âmbito do posto de trabalho do indivíduo e exigem esforço extra e iniciativa da sua parte. Estes comportamentos vão para além do desempenho de tarefa, fortalecendo o meio organizacional, psicológico e social no qual o sistema técnico deve funcionar, salvaguardando o equilíbrio da organização e promovendo o seu desenvolvimento.

Van Scatter e Motowidlo's (1994) criaram um modelo que é utilizado para medir este tipo de desempenho. De acordo com o modelo, o desempenho contextual consiste em dois comportamentos diferentes que incluem: facilitadores de relacionamentos interpessoais e comportamentos relacionados com a dedicação ao trabalho. Os *comportamentos facilitadores de relações interpessoais* mostram comportamentos de colaboração e de ajuda que facilitam o desempenho dos colegas, estando estes comportamentos intimamente ligados com os que foram apresentados por Borman e Motowidlo em 1994 nomeadamente com o fato de o sujeito se voluntariar para realizar tarefas extra, ajudar e cooperar com os colegas de trabalho. Já os *comportamentos de dedicação no trabalho* mostram inovação, perseverança e disciplina individual, levando os sujeitos a persistir quando é necessário para completar as atividades e a seguir as regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando lhes é pessoalmente inoportuno. Alguns investigadores, como Podsakoff e MacKenzie (1997) descobriram que capacitar os funcionários com responsabilidade e autonomia aumenta a sua utilidade no trabalho assim como o seu desempenho contextual. Os resultados dos seus estudos demonstram que os comportamentos de desempenho contextual estão relacionados com aquilo que os trabalhadores trazem para a organização. Se os colaboradores estiverem satisfeitos com o seu emprego, mais facilidade terão em ser voluntários e ajudar os colegas a cumprir as suas tarefas adicionais. Hamidzadeh, Baramond, e Latifi (2012) nas suas pesquisas mostraram que a criação de um ambiente de trabalho atrativo, aumenta o desempenho contextual e o compromisso dos trabalhadores, levando a que a utilidade do trabalho aumente. Já Ang, Van Dyne, e Begley (2003) nas suas pesquisas em Singapura com trabalhadores chineses locais, mostraram que existe uma relação entre o desempenho contextual e a satisfação profissional. Também os resultados do estudo de Credé, Chernyshenko, Bagrami, e Sully (2009) revelam que o desempenho contextual é afetado pela satisfação dos indivíduos no seu trabalho. Ambos os estudos demonstram que quando os trabalhadores estão insatisfeitos, os comportamentos de cooperação, iniciativa e respeito diminuem. Para além disto, a pesquisa levada a cabo por Hamidzadeh et al. (2012) revelou que as relações interpessoais são um facilitador da satisfação no trabalho, e que esta se

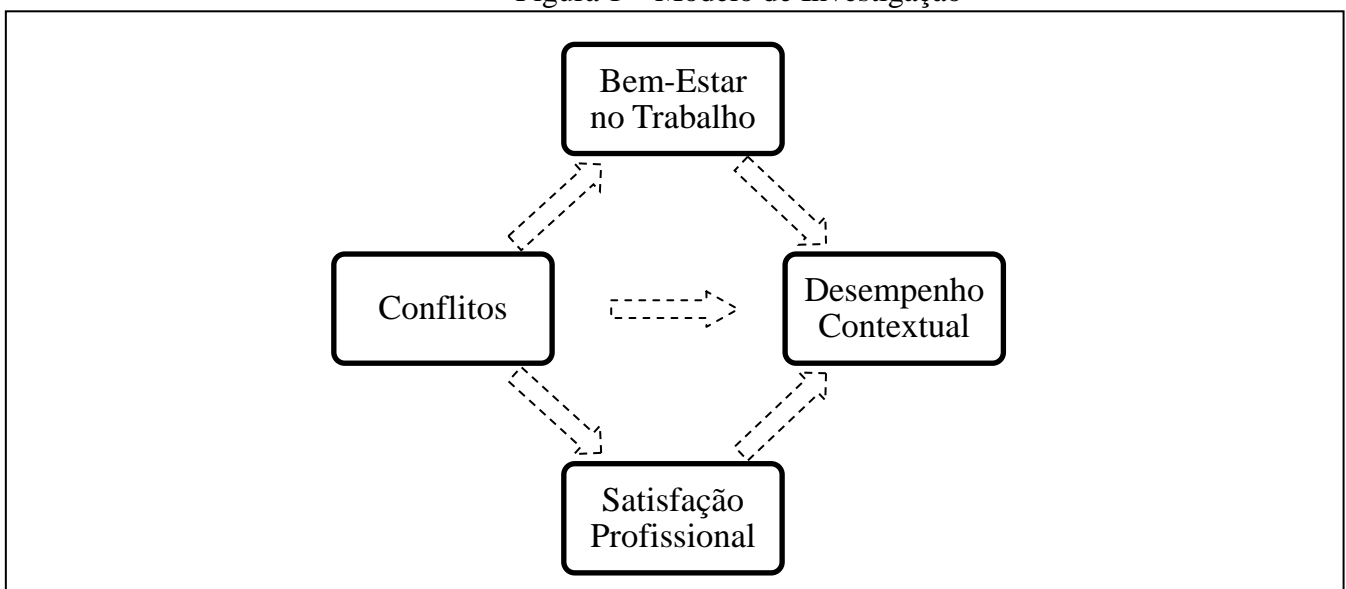
encontra relacionada com os comportamentos que advém do desempenho contextual, mais concretamente, as suas pesquisas demonstraram que o desempenho contextual é um comportamento que tem uma relação significativa com a satisfação no trabalho, pois aumenta a eficácia da organização através do reforço de facilitação das relações interpessoais e da dedicação ao trabalho.

Neste sentido e uma vez que o desempenho contextual remete para comportamentos de ajuda e cooperação para com os outros e de interesse e motivação para com as tarefas realizadas (Motowidlo & Van Scotter, 1994), é importante perceber o impacto que os conflitos a nível organizacional podem ter na pratica destes comportamentos e de que modo o bem-estar e a satisfação profissional podem ou não afetar estas relações.

Objetivos do estudo

A revisão da literatura realizada permite fundamentar a pertinência de se realizar o presente estudo, que tem como objetivo analisar se o bem-estar no trabalho e a satisfação profissional são mediadoras da relação entre os conflitos e o desempenho contextual. Mais concretamente, pretende-se compreender se quanto mais conflituoso é o ambiente no qual interagimos menor são os nossos comportamentos de interajuda e menor é o bem-estar laboral percecionado. Para além disto, queremos ainda verificar se o bem-estar e a satisfação são variáveis que se relacionam de forma positiva e se a satisfação também é afetada por esta relação. Neste sentido, construiu-se o seguinte modelo de investigação apresentado na figura 1 que procura sintetizar as hipóteses de investigação em estudo.

Figura 1 – Modelo de Investigação

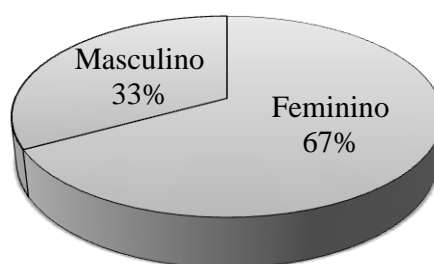


Método

Participantes

O presente estudo é constituído por 132 participantes, sendo 88 do sexo feminino e 44 do sexo masculino (Figura 2), com idades compreendidas entre os 21 anos e os 58 anos sendo a média de idades de 29,65 ($DP=7,69$).

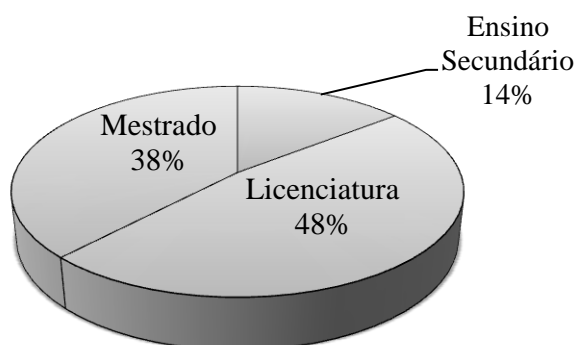
Figura 2: Distribuição da amostra pelo género



No que diz respeito às habilitações académicas (Figura 3) constata-se a grande maioria dos inquiridos possui uma licenciatura. Relativamente à variável antiguidade na organização verifica-se que as respostas dos participantes variam entre menos de um ano (Mínimo= 1mês) e mais de 34 anos (Máximo=34 anos) ($M=3,88$), executando as suas funções, em média, há 5 ($M=4,40$) anos. Dos 132 participantes 97 (74%) afirmam não ter funções de cheia e 58% dizem ter um contrato de trabalho permanente.

Relativamente as questões colocadas sobre as funções desempenhadas e o sector de atividade no qual os participantes se integravam foram enunciadas diversas respostas. As mesmas passaram por funções que variam ente Professores, Psicólogos, Engenheiros, Administrativos, Gestores de Recursos Humanos, Comerciais, Cozinheiros entre outras.

Figura 3: Distribuição da amostra pelas Habilitações Literárias



Design

A presente investigação é um estudo quantitativo (Fortin, 1999), transversal e correlacional (Bryman & Cramer, 2003). Como tal, pretende-se explorar as correlações existentes entre: os Conflitos, o Bem-Estar no trabalho, a Satisfação Profissional e o Desempenho contextual, tendo sido as variáveis presumidas como causais ou consequentes definidas a priori. Outro facto que explica o tipo de delineamento adotado tem a ver com a existência de variáveis mediadoras (i.e., bem-estar no trabalho e satisfação profissional) que revelam um menor controlo de explicações alternativas.

Relativamente à recolha de dados recorreu-se à metodologia por inquérito, através de um questionário (Anexo B) (Robson, 1993).

Caracterização dos Instrumentos e Qualidades Métricas

Na presente investigação foi utilizado um questionário composto por 2 secções. A primeira consiste no levantamento de dados sociodemográficos, tais como: género, idade, habilitações literárias, departamento, função etc. A segunda é composta por quatro escalas constituintes de vários questionários, nomeadamente *Intragroup Conflict*, *UWES*-Escala de Bem-estar no Trabalho, Questionário de Satisfação Profissional e Questionário de Desempenho Contextual.

No que se refere as variáveis demográficas fez-se um levantamento do Género, Idade e Habilitações Literárias. No caso das variáveis laborais, considerou-se a Antiguidade na empresa, a Função na empresa, a Antiguidade na Função, o Departamento, o Setor de Atividade e se Exerce funções de Chefia.

Conflitos

Para operacionalizar os *Conflitos* utilizou-se a escala *Intragroup Conflict* desenvolvida por Jehn (1995), e adaptada por Vicente e D'Oliveira (2012) surgindo assim o “*Questionário Ambiente de Trabalho*”. Este questionário avalia os conflitos através de 8 itens, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1= “Discordo Totalmente” e 5= “Concordo Totalmente”). O estudo

original da escala sugere que a mesma se encontra dividida em duas dimensões, sendo uma das dimensões designada de Conflitos de Tarefa ($\alpha=.95$) e a outra Conflitos Relacionais ($\alpha=.87$) (Jehn, 1995).

Para estudar a validade da análise fatorial da escala recorreu-se ao KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e ao Teste de Esfericidade de *Bartlett's*, considerando um valor de saturação de .55 para a inserção dos itens nas dimensões. A análise fatorial apresentou uma solução de duas dimensões, resultando num KMO=.892 que explica 72,32% da variância total, e o teste de Esfericidade de *Bartlett's*, apresentou um *valor-p*<.001 concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente (tabela 1). A fiabilidade da escala foi avaliada pela medida de consistência interna – *alpha* (α) de *cronbach* que avalia a relação entre a variância de cada item com a totalidade do questionário tendo-se obtido um *alpha* de .908 para esta escala. Após a rotação varimax foram encontradas duas dimensões, as quais se designou por *conflitos de tarefa* ($\alpha= .790$) e *conflitos relacionais* ($\alpha= .929$) (tabela 2).

Para garantir que a sensibilidade da escala é cumprida não deve haver uma violação grosseira da normalidade (assimetria <|3|; achatamento <|8|) (Kline, 2011). Através da tabela 3 podemos verificar que todos os valores obtidos confirmam que a sensibilidade da escala é garantida.

Tabela 1. Validade Escala Conflitos

Instrumento	KMO	Classificação*	Teste Bartlett's	Nº de dimensões extraídas após rotação Varimax
Conflitos	.892	Boa	.000	2

*Nota: Classificação de Marôco (2010).

Tabela 2. Matriz de Componentes Rodada Escala Conflitos

	Conflitos Relacionais	Conflitos Tarefa
c1	,826	,372
c2	,784	,437
c3	,901	,253
c4	,853	,290
c5	,250	,813
c6	,228	,801
c7	,339	,571
c8	,356	,698
% de Variância Explicada	60.857	11,458
α	.929	.790
N de itens saturados	4	4

*Nota: Classificação de Hill & Hill (2000).

Tabela 3. Parâmetros de Normalidade das Dimensões da Escala Conflitos

	Assimetria	Erros Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
Conflitos Relacionais	.129	.211	-.770	.419
Conflitos de Tarefa	.157	.211	.254	.419

Bem-Estar no Trabalho (BET)

Para operacionalizar o *Bem-estar no Trabalho* utilizou-se a versão portuguesa do *Work and Well-Being survey – UWES*, construída por Schaufeli e Bakker (2003). Esta escala afere o envolvimento no trabalho (*Work Engagement*) e é constituída por 17 itens que se distribuem por três dimensões. A primeira dimensão é designada de Vigor ($\alpha=.84$) e os itens que a compõem remetem para níveis elevados de energia e resiliência, vontade de investir esforço e persistir face a dificuldades; a segunda dimensão designa-se de Dedicção ($\alpha = 0,89$), e os itens remetem para o facto de os sujeitos tirarem prazer do trabalho que realizam, sentindo-se entusiasmados com o mesmo; e a última dimensão designa-se de Absorvimento ($\alpha=.79$) e os itens caracterizam o envolvimento do indivíduo no seu trabalho. A escala original é medida numa escala de *Likert* de 7 pontos (0 = “Nunca”, 6 = “Sempre”), contudo no presente estudo as respostas foram dadas numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 = “Discordo Totalmente”, 5 = “Concordo Totalmente”).

A análise fatorial apresentou uma solução de 2 dimensão, resultando num $KMO=.946$ que explica 62,68% da variância total, e o teste de Esfericidade de *Bartlett’s*, apresentou um valor- $p <.001$, concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente (tabela 4). A primeira dimensão foi designada de “*Dedicção/Vigor*” e explica 54,85% da variância e a segunda “*Resiliência*” explica 7,82% da variância. Assumiu-se um nível de saturação (> 0.55), como tal, extraiu-se o item *be16*, que não saturou em nenhum fator (tabela 5).

Tabela 4. Validade Escala de Bem-Estar no Trabalho

Instrumento	KMO	Classificação*	Teste Bartlett’s	Nº de dimensões extraídas após rotação Varimax
Bem-Estar no Trabalho	.946	Muito Boa	.000	2

*Nota: Classificação de Marôco (2010).

Tabela 5. Matriz de Componentes Rodada Escala Bem-Estar no Trabalho

	Dedicação/Vigor	Resiliência
be1	,824	,286
be2	,843	,092
be3	,782	,165
be4	,805	,250
be5	,868	,248
be6	,608	,341
be7	,824	,320
be8	,810	,269
be9	,234	,705
be10	,674	,349
be11	,827	,225
be12	,347	,676
be13	,769	,371
be14	,735	,356
be15	,080	,686
be16	,376	,096
be17	,239	,704
% de Variância Explicada	54,854	7,822
α	,958	,709
N de itens saturados	12	4

*Nota: Classificação de Hill & Hill (2000).

Depois de analisada a tabela 5, verifica-se que as dimensões obtidas não vão ao encontro da escala original proposta por Schaufeli & Bakker (2003). Segundo a literatura esta escala remete para três dimensões, sendo que, neste estudo apenas foram apuradas duas. Estas dimensões foram designadas por *Dedicação/Vigor* e *Resiliência*, uma vez que os itens saturados em cada dimensão serem uma mistura das três dimensões propostas. Assim, depois de uma leitura exaustiva de cada item chegou-se até estas designações.

Relativamente a sensibilidade podemos verificar através da tabela 6 que todos os valores obtidos confirmam que a sensibilidade da escala é garantida.

Tabela 6. Parâmetros de Normalidade das Dimensões da Escala BET

	Assimetria	Erros Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
Dedicação/Vigor	-.834	.211	.436	.419
Dedicação	-.465	.211	1.35	.419

Satisfação Profissional

A escala de Satisfação Profissional tem como principal objetivo fornecer uma avaliação direta da satisfação, mas também de alguns indicadores que conduzem à satisfação dos colaboradores. Esta variável foi medida por uma escala construída por Lima, Vala e Monteiro (1994), composta por 7 itens. A instrução dada aos participantes é que indiquem com um X, para cada afirmação, como se sentem relativamente a vários indicadores, como o funcionamento do departamento, as perspectivas de promoção, a remuneração entre outras. As repostas foram dadas numa escala de *Likert* de 5 pontos (1= “Extremamente Insatisfeito”, 5 = “Extremamente Satisfeito”). Relativamente a consistência interna do questionário, segundo a literatura este apresenta um *alpha de cronbach* de .857 e é unidimensional (Lima, Vala, & Monteiro, 1994).

A consistência interna da escala foi verificada tendo sido obtido um *alpha-Cronbach* com um valor de .880, considerado muito bom segundo Marôco (2010). Posteriormente, foi averiguada a validade através da análise fatorial, tendo sido obtida uma única dimensão resultando num KMO = .888 (tabela 7), que explica e explica 60% da variância total (tabela 8).

Tabela 7. Validade Escala Satisfação Profissional

Instrumento	KMO	Classificação*	Teste Bartlett's	Nº de dimensões extraídas após rotação Varimax
Satisfação Profissional	.888	Boa	.000	1

*Nota: Classificação de Marôco (2010).

Tabela 8. Matriz de Componentes Rodada Escala Satisfação Profissional

Satisfação Profissional	
s1	.818
s2	.863
s3	.689
s4	.577
s5	.743
s6	.766
s7	.900
% de Variância Explicada	59.550
α	.880
N de itens saturados	7

*Nota: Classificação de Hill & Hill (2000).

Através da tabela 9 podemos verificar que a dimensão obtida segue uma distribuição normal.

Tabela 9: Parâmetros de normalidade da Escala de Satisfação Profissional

	Assimetria	Erros Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
Satisfação Profissional	-0.419	.211	-0.312	.419

Desempenho Contextual

O *Desempenho Contextual* remete para probabilidade de os sujeitos realizarem determinados comportamentos no seu local de trabalho. A escala que foi utilizada é composta por 15 itens ($\alpha = 0.95$) que foram utilizados por Motowidlo e Van Scotter (1994) num dos seus estudos. Estes 15 itens foram posteriormente ajustados e traduzidos por Alves & D' Oliveira (2013) para a língua portuguesa e avaliados numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1= “Nada Provável, 5= “Muito Provável”). Na literatura encontrada não é feita qualquer tipo de referência ao número de dimensões que a escala avalia.

A análise fatorial apresentou uma solução de 4 dimensões, resultando num KMO= .803 que explica 61,30% da variância total, e o teste de Esfericidade de *Bartlett's*, apresentou um valor-*p* <.001, concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente (tabela 10). A primeira dimensão foi designada de *Cooperação* e explica 34,97% da variância, a segunda *Respeitar Regras/Procedimentos* explica 11,16% da variância, a terceira *Iniciativa* explica 8,59% e por fim *Auto-Controlo* explica 6,59%. Assumiu-se um nível de saturação (>.55), como tal, extraiu-se o item d3 e d9, que não saturaram em nenhum fator (tabela 11).

Em estudos organizacionais o mínimo aceitável para o valor do *alpha* é .70 (Bryan & Cramer, 2003), neste sentido a dimensão de “*Auto-Controlo*” não vai ser contemplada nas futuras análises pois apresenta um valor inferior a este. Relativamente a dimensão de *Iniciativa*, apesar de o valor de *alpha* ser inferior ao mínimo aceitável considerou-se que não era vantajoso retirar esta dimensão do estudo.

Tabela 10: Validade da Escala Desempenho Contextual

Instrumento	KMO	Classificação*	Teste Bartlett's	Nº de dimensões extraídas após rotação Varimax
Desempenho contextual	.803	Boa	.000	3

*Nota: Classificação de Marôco (2010)

Tabela 11. Matriz de Componentes Rodada Escala Desempenho Contextual

	Cooperação	Respeitar Regras	Iniciativa	Auto-controlo
d1	,129	,828	,004	,120
d2	,672	,245	-,072	,392
d3	,419	,358	,069	,357
d4	,055	,593	,006	,087
d5	,232	,140	,764	-,068
d6	,146	,636	,132	,381
d7	-,023	-,013	,777	,334
d8	,754	,263	,314	-,004
d9	,460	,169	,130	,475
d10	,039	,731	,269	,012
d11	,100	,195	,041	,698
d12	,789	-,045	,113	,210
d13	,644	-,045	,387	,174
d14	,231	,076	,236	,754
d15	,276	,160	,647	,193
d16	,608	,218	,596	-,034
% de Variância Explicada	34,967	11,162	8,586	6,586
α	.837	.721	.690	.523
N de itens saturados	5	4	3	2

*Nota: Classificação de Hill & Hill (2000).

Através da tabela 12 podemos verificar que todos os valores obtidos confirmam que a sensibilidade da escala é garantida.

Tabela 12: Parâmetros de normalidade das dimensões da Escala de Desempenho Contextual

	Assimetria	Erros Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
Cooperação	-0.529	.211	-0.305	.419
Respeitar Regras/ Procedimentos	-0.157	.211	7.34	.419
Iniciativa	-0.559	.211	1.39	.419

Procedimento

O questionário foi criado e disponibilizado numa plataforma *online* através de um dos aplicativos do Google, o *Google Docs* tendo por base uma amostragem aleatória por conveniência (Hill & Hill, 2002).

O *link* foi publico na rede social *Facebook*, e em páginas de grupos dedicados à investigação em Psicologia e foi igualmente enviado numa mensagem privada a todos os meus contatos pessoais no *Linkedin*.

Antes de aceder ao questionário, os participantes eram contextualizados com o objetivo da investigação, com a equipa envolvida e com a respetiva instituição. Aos indivíduos convidados a participar, foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos, assegurando que seriam utilizados apenas para fins académicos, podendo ser disponibilizados aos próprios caso assim fosse desejado.

Resultados

A presente secção contempla a análise dos dados obtidos, para o efeito recorreu-se ao programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS) (v.20.0) for Windows para a criação da base de dados, respetivos gráficos e tabelas de análise.

Descritiva

Inicialmente realizou-se uma análise descritiva geral das escalas em estudo (Anexo H). Esta análise permite-nos perceber a posição das respostas dadas pelos participantes nos diferentes instrumentos utilizados.

De forma geral, podemos concluir através da tabela 13 que na escala de Conflitos os participantes centraram as suas resposta na opção “Discordo”, já na escala do Bem-Estar no Trabalho e na escala de Satisfação Profissional centraram as suas respostas na opção “Não concordo, Nem discordo” e por fim, na escala de Desempenho Contextual a resposta mais dada foi “Concordo”.

Tabela 13: Estatística Descritiva dos Instrumentos em Estudo

Instrumento	Dimensões	N	Mínimo	Máximo	M	DP
Conflitos	1.Conflitos de Tarefa	132	1	5	2.77	1.20
	2.Conflitos Relacionais				2.81	.82
Bem-estar no Trabalho	1.Dedicação/Vigor	132	1	5	3.49	.98
	2.Resiliência				3.88	.73
Satisfação Profissional	1.Satisfação Profissional	132	1	5	3.22	.87
Desempenho Contextual	1.Cooperação	132	1	5	4.38	.63
	2.Respeitar Regras/Procedimentos				4.14	.63
	3.Iniciativa				4.02	.77

Estudo das Hipóteses de Investigação

Após a verificação das qualidades métricas das escalas, procedeu-se ao estudo do modelo definido anteriormente. Assim, numa fase inicial, foi feita uma análise das correlações das variáveis, de modo a verificar como estas se relacionam. De seguida, e tendo em conta o modelo de investigação, foram realizadas as mediações.

Correlações

As correlações indicam a força da associação entre as variáveis (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). Os valores das correlações variam entre -1 ; $+1$], e, quanto mais próximos estiverem de $|1|$, mais forte será a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), se o coeficiente de correlação assumir valor zero ($r = 0$) não existe relação; se o coeficiente for positivo, significa que as variáveis variam no mesmo sentido e se o coeficiente for negativo, significa que as variáveis variam no sentido inverso.

Verificamos através da tabela 14 que como era esperado, os resultados apontam para uma correlação significativa e negativa ($r = -.242$; $p \leq .001$) entre a dimensão do conflito relacional e a dimensão de dedicação/vigor. Isto é, quanto maior for o conflito relacional menor será a motivação e a dedicação demonstrada. Esta dimensão do conflito estabelece igualmente, uma relação muito fraca com a variável respeitar regras/procedimentos, o que nos indica que apesar dos conflitos relacionais que podem ser estabelecidos entre colegas ou entre colaborador e chefia os mesmos não influenciam o nosso comportamento no remete para o respeito pelas decisões tomadas pelos nossos superiores e pelos procedimentos definidos pela empresa. Para além disso, verificamos que os conflitos de tarefa não influenciam a dimensão dedicação/vigor, ou seja, este tipo de conflito consegue ser gerido e causar menos impacto na nossa motivação do que os conflitos que envolvem sentimentos/emoções.

Concluimos também, que ambas as dimensões do conflito se relacionam de forma significativa e negativa com a satisfação profissional ($r = -.423$ e $r = -.330$; $p \leq .001$), e com a cooperação ($r = -.242$). Estas correlações sugerem um impacto significativo dos conflitos, demonstrando que estes afetam o ambiente organizacional do qual fazemos parte, promovendo a sensação de insatisfação e diminuindo comportamentos de cooperação para com os que nos rodeiam.

No que diz respeito à escala de BET, observa-se que ambas as dimensões do bem-estar se relacionam significativamente e de forma positiva com a Satisfação Profissional ($r=.680$ e $r=.269$) e com a Cooperação ($r=.387$ e $r=.450$; $p \leq .001$). Estas correlações sugerem que quanto maior for a sensação de bem-estar maior será a satisfação e mais frequentes são os comportamentos de apoio e de ajuda aos outros. Para além disso, estas correlações vêm corroborar com a literatura demonstrando a relação positiva entre o bem-estar e a satisfação.

Por fim, relativamente a escala de Satisfação Profissional esta encontra-se correlacionada de forma significativa com as dimensões de cooperação ($r=.461$; $p \leq .001$) e de iniciativa ($.346$). Estas correlações indicam-nos que se os colaboradores estiverem satisfeitos não só com o seu trabalho mas também com a organização mais capacidade revelam para ajudar os colegas de forma pró-ativa.

Tabela 14 – Correlações entre as variáveis em estudo

Instrumento	Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8
Escala de Conflitos	1.Conflito Relacional	1							
	2.Conflito de Tarefa	.000	1						
Escala de Bem-Estar no Trabalho	3.Dedicação e Vigor	-.283**	-.118	1					
	4.Resiliência	-.137	-.124	.000	1				
Escala de Satisfação Profissional	5.Satisfação Profissional	-.423**	-.330**	.680**	.269**	1			
	6. Cooperação	-.242**	-.256**	.387**	.450**	.461**	1		
Escala de Desempenho Contextual	7. Respeitar Regras/ Procedimentos	.188*	-.013	-.066	-.070	-.014	.000	1	
	8.Iniciativa	-.001	.065	.378**	.062	.346**	.000	.000	1

Nota: * $P < 0,05$; ** $P < 0,01$

Após a análise das correlações o modelo em estudo foi adaptado, sendo excluídas das análises futuras as variáveis de resiliência, respeitar regras/procedimentos e iniciativa.

Regressões Lineares

Uma vez analisadas as qualidades métricas e verificadas as correlações entre as variáveis, procedeu-se à verificação do modelo em estudo. Para tal, foram definidas duas hipóteses de estudo que procuram sintetizar o modelo em estudo. As hipóteses foram testadas através de análises de regressão, o que permite prever o valor de uma variável critério (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras) (Marôco, 2010). Para se proceder à utilização desta análise, é necessário que, em primeiro lugar, se verifiquem os pressupostos de aplicação. O primeiro pressuposto remete para a distribuição normal da variável dependente. O segundo pressuposto está relacionado com a análise dos erros/resíduos, em que se avalia a sua homogeneidade, a sua distribuição e a independência entre os mesmos. O estudo da homogeneidade, prende-se com a variância constante dos resíduos, sendo que considera-se que uma dispersão é homogénea quando o padrão de distribuição dos pontos em relação à linha apresenta um padrão claro (Bryan & Cramer, 2003).

Os erros são independentes e aleatórios, quando o valor de um determinado erro não está correlacionado com os dos outros erros. Para se verificar se a auto-correlação entre os erros é nula, utiliza-se a estatística de Durbin-Watson, cujo valor deverá ser próximo de 2. Finalmente, é necessário analisar se os erros apresentam distribuição linear normal. Graficamente significa que os valores dos erros distribuem-se mais ou menos na diagonal principal. Posteriormente, é ainda verificado se as variáveis preditoras não são colineares, isto é, se não estão fortemente correlacionadas. Este procedimento é mais conhecido por multicolinearidade e tem como ponto de referência os valores de *Variance Influence Factor* (VIF) (≤ 5) e os valores da T ($>.10$).

Para a concretização de todas as regressões, analisaram-se os pressupostos de cada modelo descritos e analisados em anexo (Anexo J). Neste enquadramento, e com os pressupostos validados prosseguiu-se com as regressões lineares múltiplas. Neste sentido começamos por estudar a nossa primeira hipótese:

Hipótese 1: A relação entre os Conflitos e o Desempenho Contextual é mediada pela Bem-Estar no Trabalho (BET).

Tendo por base a seguinte hipótese em estudo, realizou-se uma regressão linear múltipla com o objetivo de compreender se o conflito relacional e o conflito de tarefa afetam

a cooperação. Assim, tendo em conta o conflito relacional e o conflito de tarefa como variáveis preditoras e a cooperação variável critério, obteve-se um $R^2 = .110$ (Tabela 15). Deste modo pode-se afirmar que 11% da variabilidade total da Cooperação é explicada pelos Conflitos.

Tabela 15: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa e a Cooperação

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Std. Erro da Estimativa	Durbin-Watson
Conflitos Relacionais	.352	.124	.110	.94316	1.835
Conflitos de Tarefa					

Significativo para um valor de $\alpha=0.05$; ** Significativo para um valor de $\alpha=0,01$

a. Preditores: Conflito Relacional e Conflito de Tarefa

b. Variável Dependente: Cooperação

Através da Tabela 16, verifica-se que o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo ($F_{(2,129)} = 9.132$; $p \leq .001$).

Tabela 16: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Cooperação

Modelo	Somas dos Quadrados	DF	Média do Quadrado	F	Sig.
Regressão	16.246	2	8.123		
Residual	114.754	129	.890	9.132	.000 ^a
Total	131.000	131			

a. Preditores: Conflito Relacional e Conflito de Tarefa

b. Variável Dependente: Cooperação

Por fim, observa-se através dos coeficientes standardizados de determinação (β), constantes na tabela 17 que ambas as variáveis, Conflito Relacional ($valor-p = .004$) e Conflito de Tarefa ($valor-p = .002$) apresentam um efeito direto sobre a Cooperação. Com base nestes valores podemos afirmar que quanto maior forem as situações conflituais menor será a cooperação demonstrada por parte dos colegas/ membros de uma equipa.

Tabela 17: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Cooperação

Modelo	β	t	p-value
Conflitos Relacionais	-.242	-2.940	.004
Conflitos de Tarefa	-.256	-3.102	.002

a. Variável Dependente: Cooperação

Posteriormente, relacionamos a dimensão do Conflito Relacional com a dimensão de Dedicção/Vigor. Através desta relação pretendemos compreender se os conflitos relacionais causam impacto no bem-estar no trabalho (variável mediadora). Nesta análise excluíamos a relação entre o conflito de tarefa e a dedicação/vigor pois como verificamos através nas correlações não existe uma relação significativa entre estas dimensões.

Tendo em consideração que neste análise só existe uma variável preditora o valor da variância explicada foi verificado diretamente do R^2 , não existindo a necessidade de verificar o valor no R^2 a (procedimento que é utilizado quando há mais que 1 preditor em estudo). Assim, através da tabela seguinte verificamos que existe uma relação significativa entre estas variáveis (valor- $p=.002$), concluindo-se que os conflitos relacionais explicam 9% da variabilidade total da dimensão Dedicção/Vigor ($R^2 = .094$).

Tabela 18: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa e a Dedicção/Vigor

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Std. Erro da Estimativa	Durbin-Watson
Conflitos Relacionais	.307	.094	.080	.95916	2.025

Significativo para um valor de $\alpha=0.05$; ** Significativo para um valor de $\alpha=0,01$

a. Preditores: Conflito Relacional

b. Variável Dependente: Dedicção/Vigor

Através da análise da tabela 19 verifica-se que o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo ($F_{(2,129)} = 6.695$; $p=.002$).

Tabela 19: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Dedicção/Vigor

Modelo	Somas dos Quadrados	DF	Média do Quadrado	F	Sig.
Regressão	12.319	2	6.160		
Residual	118.681	129	.920	6.695	.002 ^a
Total	131.000	131			

a. Preditores: Conflito Relacional

b. Variável Dependente: Dedicção/Vigor

Através da análise da tabela 20 verificamos que a dimensão do conflito relacional tem um impacto significativo nesta relação ($\beta=-.283$; $p=.001$), levando a que se conclua que quanto mais conflitos relacionais existirem menores são os comportamentos dedicação/vigor.

Tabela 20: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Dedicção/Vigor

Medidas	β	t	p-value
Conflitos Relacionais	-.283	-3.377	.001

a. Variável Dependente: Dedicção/Vigor

Por fim, procuramos verificar se a dimensão Dedicção/Vigor (BET) tem um efeito mediador na relação entre os Conflitos Relacionais e a Cooperação.

Obteve-se um modelo significativo ($valor-p \leq .001$) sendo que o mesmo explica 19,7% da variabilidade total ($R^2a = .197$).

Tabela 21: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional, Dedicção/Vigor e Cooperação

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Std. Erro da Estimativa	Durbin-Watson
Conflitos Relacionais	.464	.215	.197	.89607	1.771

Significativo para um valor de $\alpha=0.05$; ** Significativo para um valor de $\alpha=0,01$

a. Preditores: Conflito Relacional e Dedicção/Vigor

b. Variável Dependente: Cooperação

Através da Tabela 22, verificou-se que o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo ($F_{(3,128)} = 11.716$; $p \leq .001$).

Tabela 22: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa, Dedicção/Vigor e Cooperação

Modelo	Somas dos Quadrados	DF	Média do Quadrado	F	Sig.
Regressão	28.223	3	9.408		
Residual	102.777	128	.803	11.716	.000 ^b
Total	131.000	131			

a. Preditores: Conflito Relacional; Dedicção/Vigor

b. Variável Dependente: Cooperação

Através da tabela 23 verificamos que existe uma relação significativa da Dedicção/Vigor na Cooperação ($p\text{-valor} \leq .001$) e que quando a relação entre conflito relacional e a cooperação é mediada pela dimensão do BET não existe uma relação significativa ($p\text{-valor} = .064$).

Tabela 23: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa; Dedicção/Vigor e
Cooperação

Medidas	β	t	p-value
Conflitos Relacionais	-.152	-1.866	.064
Dedicção/Vigor	-.318	3.862	.000

a. Variável Dependente: Cooperação

Em termos gerais, estamos na presença de uma mediação quando (i) existe relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora (ii) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável dependente e (iii) a adição da variável mediadora ao modelo reduz a importância da variável independente no modelo. A mediação é particularmente forte quando o efeito direto da variável independente na variável dependente, sobre a presença da mediação é nulo (Maroco, 2007, p.643).

Deste modo, e através dos resultados obtidos podemos concluir que estamos perante uma mediação total. Recorremos ao teste de *sobel* e verificamos que os efeitos anteriormente demonstrados são significativos ($p \leq .001$) ficando demonstrado desta forma o efeito mediador da Dedicção/Vigor no modelo em análise. As figuras 4 e 5 sintetizam as relações obtidas entre as variáveis em estudo na hipótese 1.

Figura 4: Efeito entre Conflito Relacional e a Cooperação

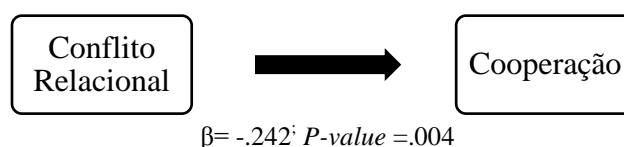
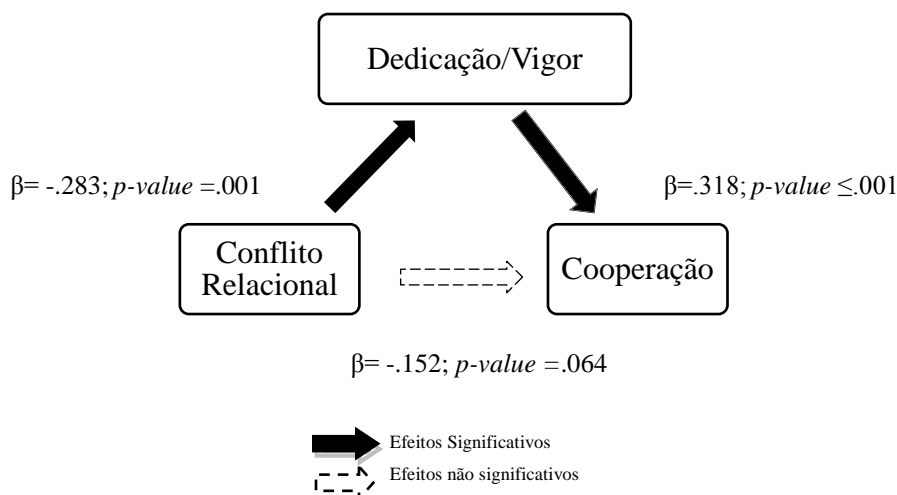


Figura 5: Efeito Mediador da Variável Dedicção/vigor na relação entre o Conflito Relacional e a Cooperação



Seguidamente, e uma vez que à satisfação profissional demonstrou estar intimamente relacionada com as dimensões do BET, decidimos tentar perceber se esta variável teria um efeito mediador na relação entre os Conflitos e o Desempenho Contextual. Neste sentido surge a segunda hipótese.

Hipótese 2: *A relação entre o Conflito e o Desempenho contextual é mediada pela Satisfação Profissional.*

Previamente já tinham sido estudados os efeitos entre as dimensões do conflito e a cooperação, onde se verificou que os conflitos relacionais e de tarefa explicam 11% da variabilidade da dimensão Cooperação ($valor-p \leq .001$). Neste sentido, procuramos estudar a relação entre os conflitos e a satisfação profissional.

Tabela 24: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa e Satisfação Profissional

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Std. Erro da Estimativa	Durbin-Watson
Conflitos Relacionais	.537	.288	.277	.85038	2.012
Conflitos de Tarefa					

Significativo para um valor de $\alpha=0.05$; ** Significativo para um valor de $\alpha=0,01$

a. Preditores: Conflito Relacional e Conflito de Tarefa

b. Variável Dependente: Satisfação Profissional

A tabela 24 demonstra que os conflitos se relacionam positivamente com a satisfação profissional, sendo o modelo significativo ($F_{(2,129)} = 26.076$; $valor-p \leq .001$). As dimensões do Conflito explicam 27,7% da Satisfação Profissional.

Tabela 25: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa, Satisfação Profissional

Modelo	Somas dos Quadrados	DF	Média do Quadrado	F	Sig.
Regressão	37.714	2	18.857		
Residual	93.286	129	.723	26.076	.000 ^b
Total	131.000	131			

a. Preditores: Conflito Relacional e Conflito de Tarefa

b. Variável Dependente: Satisfação Profissional

Através dos valores obtidos na tabela 26, podemos concluir que ambos os conflitos afetam significativamente a satisfação profissional (p -valor $\leq .001$). Sendo o conflito relacional aquele que demonstra causar um maior impacto na satisfação dos sujeitos ($\beta = -.42$).

Tabela 26: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa e a Satisfação Profissional

Medidas	β	t	p-value
Conflitos Relacionais	-.423	-5.699	.000
Conflitos de Tarefa	-.330	-4.436	.000

a. Variável Dependente: Satisfação Profissional

De seguida testamos o efeito mediador da variável satisfação profissional na relação entre os conflitos e a cooperação.

Obteve-se um modelo significativo que explica 21,2% da variância total ($R^2a = .212$) (Tabela 27). Através da Tabela 28, concluímos que o modelo de regressão linear é estatisticamente significativo ($F_{(3,128)} = 12,730$; $p \leq .001$).

Tabela 27: Modelo de Regressão Linear dos Conflitos Relacional/Tarefa; Satisfação Profissional e Cooperação

Medidas	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Std. Erro da Estimativa	Durbin-Watson
Conflitos Relacionais	.479	.230	.212	.888783	1.809
Conflitos de Tarefa					

Significativo para um valor de $\alpha=0.05$; ** Significativo para um valor de $\alpha=0,01$

a. Preditores: Conflito Relacional e Conflito de Tarefa, Satisfação Profissional

b. Variável Dependente: Cooperação

Tabela 28: ANOVA da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa, Satisfação Profissional e Cooperação

Modelo	Somas dos Quadrados	DF	Média do Quadrado	F	Sig.
Regressão	30.104	3	10.037		
Residual	100.896	128	.788	12.730	.000 ^b
Total	131.000	131			

Os coeficientes standardizados de determinação (β), demonstram que quando a variável satisfação profissional é mediadora da relação entre os conflitos e o desempenho contextual não há relações significativas. Assim sendo, podemos mais uma vez concluir que estamos perante uma mediação. Através do teste de *sobel* não foi possível apurar uma mediação total no modelo (Conflito Relacional- $valor-p=.187$; Conflito de Tarefa- $valor-$

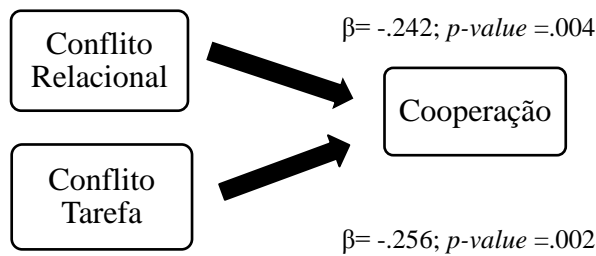
p=.07). As das figuras 6, 7 e 8 sintetizam as relações obtidas entre as variáveis em estudo na hipótese 2.

Tabela 29: Coeficientes β da Regressão Linear do Conflito Relacional/Tarefa; Satisfação Profissional e Cooperação

Medidas	β	t	p-value
Conflitos Relacionais	-.079	-.911	.364
Conflitos de Tarefa	-.129	-1.544	.125
Satisfação Profissional	.385	4.193	.000

a. Variável Dependente: Cooperação

Figura 6: Efeito entre Conflito Relacional e Conflito de Tarefa e a Cooperação



7: Efeito Mediador da Variável Satisfação Profissional na relação entre o Conflito Relacional e a Cooperação

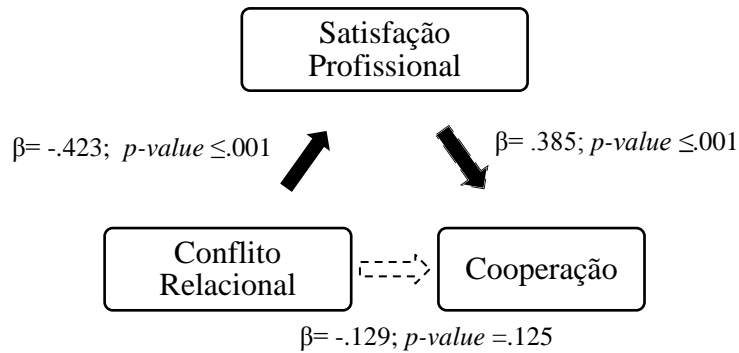
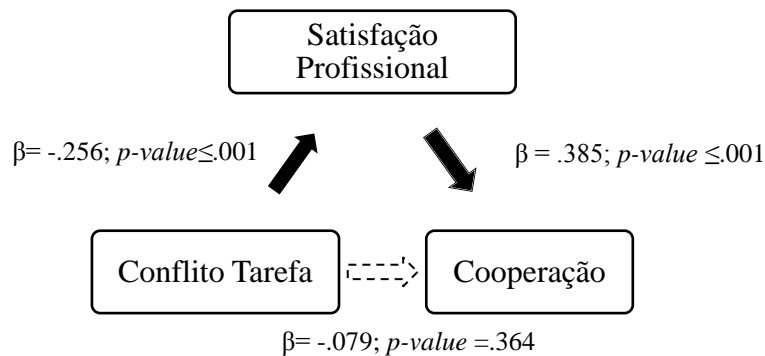




Figura 8: Efeito Mediador da Variável Satisfação Profissional na relação entre o Conflito Tarefa e a Cooperação



 Efeitos Significativos
 Efeitos não significativos

Discussão

A presente investigação teve como principal objetivo contribuir para o conhecimento do impacto dos conflitos em contexto organizacional, no desempenho contextual, bem como compreender de que modo o bem-estar e a satisfação profissional podem servir de mediadores nesta relação. Para o efeito, procedeu-se à análise pormenorizada de cada uma das hipóteses formuladas.

O estudo das hipóteses foi precedido de uma análise das qualidades métricas das quatro escalas em estudo, que em termos gerais permitiram confirmar a estrutura fatorial das propostas originais.

Em primeiro lugar analisamos a escala de *Intragroup Conflict* (Jehn, 1995) tendo sido obtidos dois fatores. O primeiro fator refere-se à variável conflito relacional e o segundo à variável conflito de tarefa. De seguida, analisamos a escala *Work and Well-Being Survey – UWES* (Schaufeli & Bakker, 2003), que destacou dois grandes fatores, o primeiro designado de Dedicção/Vigor e o segundo de Resiliência. Posteriormente, analisamos a escala de Satisfação Profissional (Lima, Vala, & Monteiro, 1994) que revelou ser unidimensional à semelhança da proposta original. Por último, a escala Desempenho Contextual (Motowidlo & Van Scotter, 1994) destacou três fatores: Cooperação, Respeitar Regras/Procedimentos e Iniciativa. Os resultados obtidos confirmaram a estrutura fatorial das escalas originais apenas para a escala de Conflitos e para a escala de Satisfação Profissional. A escala de Bem-Estar (BET) não revelou as 3 dimensões enunciadas na literatura por Schaufeli e Bakker (2003) (i.e., Motivação Intrínseca, Prazer e Absorção) tendo os itens saturado apenas em duas dimensões. Estas duas dimensões foram designadas por Dedicção/Vigor e Resiliência, uma vez que itens saturados em cada dimensão eram um misto entre as três dimensões propostas pela literatura. Em relação a escala de Desempenho Contextual, esta representa como já foi referido anteriormente uma adaptação de uma escala proposta pelos autores Motowidlo e Van Scotter (1994) tendo sido feitas alterações a alguns dos itens pertencentes a mesma. Uma vez que não foi possível encontrar o artigo original da escala, não conseguimos garantir através da literatura as dimensões esperadas. Como tal, os nomes atribuídos as dimensões obtidas neste estudo tiveram na sua base a ilação retirada dos itens que se agregaram em cada dimensão.

De modo geral, concluiu-se que as quatro escalas apresentam uma consistência interna adequada, uma vez que os *alphas de cronbach* oscilam entre .849 e .944.

O estudo das hipóteses iniciou-se com uma análise das relações entre as dimensões em estudo através de correlações bivariadas de Pearson. Esta análise inicial permitiu evidenciar relações de interesse a considerar, bem como variáveis, que pela ausência de associações significativas com outras variáveis, poderiam ser eliminadas das análises seguintes. Um dos primeiros resultados a destacar diz respeito ao facto de o bem-estar no trabalho se relacionar de forma positiva e significativa com a satisfação profissional. Estes resultados foram ao encontro da literatura, demonstrando que a satisfação profissional pode ser entendida como um elemento que define o BET (Van Horn, et. al,2004). Esta correlação fundamentou o modelo teórico desta investigação e a nossa segunda hipótese. Através das correlações concluiu-se ainda, que o conflito relacional está associado a dedicação/vigor, demonstrando que quanto mais conflitos relacionais existirem menores são os comportamentos de dedicação e motivação demonstrados pelos colaboradores. Para além disso, os conflitos também revelaram fortes correlações com a satisfação profissional e com a cooperação. Estes resultados evidenciaram não só, o impacto que os conflitos podem ter nos comportamentos estabelecidos entre colegas mas também o impacto que estes podem ter na percepção de satisfação sentida. Através das correlações concluiu-se ainda que o conflito de tarefa não se relaciona com nenhuma das dimensões do BET, demonstrando, que os conflitos que advêm das divergências de pontos de vista, ideias ou de opiniões acerca de uma decisão que é necessário tomar ou de uma tarefa que é necessário realizar não afetam o bem-estar dos sujeitos. Contudo, as dimensões do BET e a satisfação profissional demonstram estar relacionadas de forma significativa e positiva com as dimensões de cooperação e iniciativa, concluindo-se que quanto mais satisfeitos estão os sujeitos mais comportamentos de cooperação e de interajuda demonstram para com os outros.

Posteriormente passou-se para o estudo do modelo de investigação proposto, que pretendia, como já foi enunciado, analisar o efeito mediador do bem-estar no trabalho e da satisfação profissional na relação estabelecida entre os conflitos e o desempenho contextual. Para o efeito foram criadas duas hipóteses de trabalho.

Relativamente a primeira hipótese em estudo – *a relação entre os conflitos e o desempenho contextual é mediada pelo BET* concluiu-se que a mesma foi confirmada. Primeiramente foi obtido um efeito significativo entre as dimensões dos conflitos e a cooperação. Ou seja, encontrou-se um efeito de causalidade entre as variáveis, quanto mais conflitos menor cooperação. Os efeitos diretos obtidos entre o conflito relacional e a cooperação revelam que quanto mais conflitos relacionais existirem, menor são os comportamentos de colaboração entre os membros de uma equipa. Os resultados vão ao

encontro da literatura, revelando que este tipo de conflitos modifica os comportamentos adotados em contexto laboral (De Dreu & Van Vianen, 2001). Os comportamentos e as relações hostis que advêm deste tipo de conflitos afetam a satisfação para com o trabalho, isso reflete-se nas relações pessoais e profissionais que são estabelecidas, levando a uma diminuição de comportamentos de cooperação e interajuda entre as pessoas. Não só este tipo de conflitos degrada a qualidade das relações interpessoais, causando uma diminuição da identificação entre os membros do grupo, como também promove ambientes de trabalho pouco atrativos e estimulantes (Meier, Spector, Gross, & Semmer, 2013). Os conflitos relacionais promovem situações de tensão interpessoal, que quando são experienciadas aumentam a insatisfação e a desmotivação para com o grupo do qual fazemos parte, sendo que estes problemas interpessoais aumentam as nossas reações negativas como a ansiedade e diminuem a sensação de bem-estar do grupo. Nesta primeira análise, também o conflito de tarefa demonstrou afetar o desempenho contextual. Sabendo que este tipo de conflitos está relacionado com desentendimentos entre membros de um grupo (Jehn, 1995), e que surgem quando uma tarefa não depende de um só colaborador, podemos inferir que o aumento deste tipo de conflitos afeta o papel de interajuda entre membros de um grupo, diminuindo a eficácia do mesmo. Quanto mais conflitos desta natureza existirem, menor serão os comportamentos de apoio entre duas pessoas que dependem uma da outra para realizar a mesma tarefa.

Foi também obtido um efeito negativo do conflito relacional com a dedicação/vigor, evidenciando que este tipo de conflito surge associado a uma diminuição da sensação de bem-estar (Jehn, 1994; Schweiger et al., 1986; De Dreu et al. 2004) e uma redução de comportamentos que envolvem iniciativa e intenção de ajudar os outros (Borman & Motowidlo, 1997). Contudo, foi conferida uma ausência de efeito direto entre o conflito de tarefa e o bem-estar no trabalho. A ausência deste efeito pode estar relacionada com a seguinte hipótese: mesmo que exista um conflito em relação a execução de uma tarefa, se a relação emocional entre duas pessoas for boa, é provável que a importância do conflito seja minimizada, não afetando o bem-estar. Contudo, os efeitos diretos encontrados entre conflitos e desempenho contextual deixaram de ser significativos na presença do bem-estar, sendo verificado o papel mediador desta variável na relação. Estes resultados demonstram que mesmo estando perante ambientes conflituosos, se os sujeitos estiverem satisfeitos com o trabalho que desenvolvem, e sentirem que conseguem alcançar os seus objetivos, os conflitos provenientes das relações estabelecidas são minimizados deixando de ser percebidos como

importantes. O impacto que os conflitos podem ter nos comportamentos que vão para além do que é exigido pela empresa (comportamentos extra-papel), pode ser evitado, se os sujeitos se sentirem satisfeitos com as atividades que desenvolvem; sentirem que têm capacidade para se abstrair das pressões do ambiente externo (autonomia); a possibilidade de expressarem o seu trabalho e de serem reconhecidos.

Posteriormente passou-se para a análise da segunda hipótese em estudo- *a relação entre os conflitos e o desempenho contextual é mediada pela Satisfação Profissional*. Verificou-se, mais uma vez que este modelo mediador foi confirmado, uma vez que quando a Satisfação Profissional é mediadora da relação entre os conflitos e o desempenho contextual, deixa de existir uma relação significativa. Os resultados obtidos revelam efeitos diretos dos conflitos na satisfação profissional, e desta no desempenho contextual. Estes resultados demonstram consistência pois tanto o bem-estar no trabalho como a satisfação profissional influenciam a relação entre os conflitos e o desempenho contextual. Mais uma vez, quanto mais conflituoso é o ambiente organizacional menores são os comportamentos de desempenho contextual, no entanto, se os colaboradores estiverem satisfeitos relativamente ao reconhecimento que lhe é dado, a sua remuneração, e as suas perceções de evolução, o impacto dos conflitos é atenuado. O aumento da satisfação irá desvalorizar o impacto dos conflitos e promover os comportamentos de cooperação. Estes resultados consolidam a literatura demonstrando que os conflitos se encontram associados a satisfação (De Dreu & Van Vianen, 2001). Quanto menores forem os conflitos maior será a satisfação dos trabalhadores tornando-os mais produtivos para a organização. Através dos resultados obtidos podemos afirmar que quando os colaboradores se encontram satisfeitos, têm mais facilidade em ser cooperativos com os colegas e em ajuda-los por exemplo, em tarefas adicionais ou até tarefas nas quais estes tem maiores dificuldades.

Contribuição dos resultados para a literatura

Atualmente são ainda muitos os estudos que procuram compreender os efeitos dos conflitos no ambiente organizacional e na produtividade das empresas. No entanto, são ainda poucos os que efetivamente relacionam os conflitos com o desempenho contextual. Apesar de se poder encontrar em alguns trabalhos clássicos alguma sensibilidade para o estudo dos comportamentos que contribuem para o desempenho e para a eficácia de uma empresa, só nos últimos 40 anos é que se estuda de forma mais profunda a diferença desses comportamentos.

Na literatura começou-se a falar em comportamentos que contribuem de forma direta para o desempenho de uma organização e comportamentos que contribuem de forma indireta. O estudo do Desempenho Individual focava apenas o desempenho de papel, que remetia para o cumprimento dos requisitos organizacionais impostos ao trabalhador. Era esta a dimensão privilegiada na literatura, sendo dado pouco ou nenhum relevo aos comportamentos que ultrapassam a esfera daquilo que é formalmente esperado do trabalhador e a capacidade deste desenvolver autonomamente ações que ultrapassam esses requisitos. A este tipo de comportamentos indiretos (e.g, -cooperação, respeito pelas regras, iniciativa, pró-atividade) nem sempre é dada a devida atenção ou destaque quer em relação à sua natureza quer no que diz respeito às relações causais com outras variáveis do contexto organizacional.

Este trabalho procurou compreender destacar a relevância do estudo do desempenho contextual e explorar como os conflitos podem comprometer os comportamentos que suportam de forma indireta o sistema de uma organização. Para além disso, este estudo pretende sensibilizar as organizações, diretores/chefias, para estes comportamentos que não são, muitas vezes, contemplados na avaliação de desempenho de muitas organizações.

Implicações Metodológicas

Não obstante a literatura em comportamento organizacional destacar a relevância do estudo do desempenho e seus antecedentes, o desempenho contextual não parece ser alvo de igual destaque, facto ilustrado pela menor frequência de trabalhos sobre o tema. Desde modo, e uma vez que não existem na literatura muitas opções relativamente aos tipo de instrumento a utilizar é possível apontar melhorias em relação ao instrumento utilizado neste estudo. Foi utilizada uma escala composta por 15 itens sendo que os mesmos advêm de uma adaptação feita pelos autores Motowidlo e Van Scotter em 1994 a escala original. Estes 15 itens foram traduzidos e adaptados para português, tendo sido feitas alterações a dois dos itens que remetiam para um ambiente militar (e.g display proper military appearance and bearing). Em estudos futuros é sugerido que seja feita uma validação cruzada a escala utilizada.

O estudo foi aplicado à população geral, sendo o objetivo inicial a aplicação numa única organização. Tendo o estudo variáveis como Conflitos, BET e Satisfação Profissional, acredita-se que seria uma mais-valia se o questionário tivesse sido aplicação numa única instituição. Isto porque, através da análise realizada aos dados sociodemográficos recolhidos concluiu-se que a antiguidade dos participantes é em média de 3 anos (sendo o minino 1 mês)

o que revela, que na grande maioria os participantes do estudo não trabalhavam à muito tempo na organização na qual estão atualmente. Este fator pode ter influenciado as respostas dadas ao questionário. Um colaborador que esteja recentemente numa organização podem ainda não ter sentido conflitos relacionais ou de tarefa com os colegas com quem trabalha, ou até já os pode ter sentido, mas não se sentir com à-vontade para os expressar. Para além disso, também se verificou através das respostas dadas a questão “Indique a quanto tempo executa as suas funções?” que em média os participantes estão na mesma função a 5 anos sendo o mínimo de .00, o que significa que muitos dos inquiridos estão na sua função a menos de 1 ano. Um colaborador que esteja à pouco tempo numa função/empresa pode sentir-se altamente motivado e satisfeito em comparação com sujeitos que estejam há 7 anos na mesma função.

Implicações Práticas

Os conceitos revistos neste estudo são atualmente alvo de investigação em diversas áreas, sendo muitas vezes relacionados com variáveis como a eficácia, o stress, o *burnout* entre outras (Bradley, 2012; Malash et. al, 2001; Jenh et. al, 1997). São ainda poucos os estudos que relacionaram os conflitos, o BET, a satisfação e o desempenho contextual. Acredita-se que a presente investigação veio contribuir para esclarecer a relação entre os quatro constructos em estudo, assim como explorar formas de evitar os conflitos, desenvolver o bem-estar e a satisfação e avaliar os comportamentos indiretos que contribuem para o desenvolvimento de uma organização (e.g, colaboração; trabalho de equipa; pro-atividade; iniciativa).

Este estudo é mais um que vem reforçar o impacto dos conflitos nos comportamentos dos colaboradores, mas também o impacto dos mesmos nas sensações de bem-estar e de satisfação. Hoje em dia manter os colaboradores satisfeitos pode definir o sucesso ou o fracasso de uma empresa. As empresas devem promover o bem-estar dos seus colaboradores, e compreender que colaboradores mais satisfeitos são colaboradores menos conflituosos, ou ainda, que um colaborador satisfeito esta menos suscetível para os conflitos que geriam a sua volta. Ainda assim, é importante que as empresas se foquem em estratégias para controlar/gerir os conflitos, pois as situações adversas que advêm destes, podem gerar desmotivação e baixo desempenho. Todo um negócio pode ficar comprometido pela desmotivação, insubordinação, absentismo e falta de compromisso por parte dos

colaboradores. Por fim, e tendo em conta a instabilidade económica vivida torna-se cada vez mais importante que as empresas fiquem sensibilizadas para o constructo de desempenho contextual. Desenvolver, valorizar e promover os comportamentos extra-papel é uma forma de manter os colaboradores envolvidos, motivados e satisfeitos.

Referencias

Ali Shaikh, M., Bhutto, N. A., & Maitlo, Q. (2012). Facets of job satisfaction and its association with performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 322-326.

Alves, A. F., & D' Oliveira, T. (2013). *Versão portuguesa dos itens da escala de Desempenho Contextual*. Lisboa: Artigo não publicado .

Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and Interaction Norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 485-516.

Ang, S., Van Dyne, L., & Bebley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior* , 24, 561-583. Doi:10.1002/job.202

Anwar, N., Maitlo, Q., Soomro, M. B., & Shaikh, G. M. (2012). Task conflicts and its relationship with employee's performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 1338-1342.

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee. *Journal of Occupational Health Psychology* , 15, 17-28. Doi: 10.1037/a0016998

Baron, R. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.

Baron, R. M. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30, 171-186. Doi: 10.7213/psicol.argum.5895

Benítez, M., Guerra, J. M., Medina, F. J., Martínez, I., & Munduate, L. (2008). Hierarchical conflicts and employee's well-being: Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psychologica* , 47, 29-42.

Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance* , 6, 1-21.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.

Bourgeois, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1, 227-248.

Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal* , 28, 548-573.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* , 11, 710-725.

Bryan, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em Ciências Sociais. Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Window*. Oeiras: Celta Editora.

Carochinho, J., & Ferreira, M. (2003). A satisfação no trabalho: breves considerações teóricas sobre o constructo e estudo psicométrico da escala de satisfação no trabalho do OSI. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática* , 8, 339- 355.

Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management* , 28, 53-62.

Credé, M., Chernyshenko, O. S., Bagrami, J., & Sully, M. (2009). Contextual performance and the job satisfaction-dissatisfaction distinction: examining artifacts and utility. *Human Performance* , 22, 246-272. Doi: 10.1080/08959280902970427

D' Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações: Recomendações para a Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos* (2ª Edição ed.). Lisboa: Editora RH.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Healthy and well being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management* , 25, 357-384.

De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior* , 22, 309-328. Doi: 10.1002/job.71

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* , 88, 741-749. Doi: 10.1037/0021-9010.88.4.741

De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and Individual well-being. *International Journal on Conflict Management* , 6-26.

De Dreu, C., & Van de Vliert, E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. London: Sage.

De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior* , 9, 387- 407.

Deutsch, M. (1973). *Conflicts: Productive and Destructive*. New York : Harper & Row.

Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution . In M. West, D. Tjosvold, & K. Smith, *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist* , 55, 34-43. Doi:10.1037//0003-066X.55.1.34

Diener, L., & Lucas, R. F. (2008). Subjective Well-Being. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett, *Handbook of Emotions* (pp. 471-484). New York : Guilford.

Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. In D. Gomes, *Psicologia das Organizações e dos Recursos Humanos* (pp. 201-240). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra .

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. Semiconductor Ventures. *Administrative Science Quarterly* , 35, 504-29.

Fortin, F. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Franzblau, A. (1958). *A primer of statistics for non-statisticians*. New York: Harcourt, Brace & World.

Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management* , 11, 32-55.

Gestoso, C. G. (2011). *Gestão e Negociação de conflitos no Trabalho*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Hartline, M. D., & Ferrel, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical. *Journal of Marketing* , 60, 52-70.

Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Silabo.

Huhtala, H., & Parzefall, M. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management* , 16, 299-306. Doi: 10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* , 40, 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly* , 40, 256-282.

Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management* , 5 , 223-238.

Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. (1977). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management* , 8, 287- 306.

Kohan, A., & O'Conner, B. P. (2002). Police officer job satisfaction in relation to mood, well-being, and alcohol consumption. *The Journal of Psychology*, 3, 307–318.

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas Organizacionais. In M. B. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima, & A. Caetano, *Psicologia Social e das Organizações- Estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta Editora.

Malash, C., Shaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* , 52, 397-422.

Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (Ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: Report Number.

Marôco, J., & Bipo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. (1ª ed.). Climepsi.: Lisboa.

Martinez, M., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho aspectos conceptuais e metodologicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* , 6, 56-78.

Meier, L. L., Spector, P. E., Gross, E., & Semmer, N. K. (2013). Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints. *Journal of Occupational Health Psychology* , 18, 144–156. Doi: 10.1037/a0032090

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology* , 79, 475-480.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance* , 71-83.

Nauta, A., De Dreu, C. K., & Van der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior. *Journal of Organizational Behavior* , 23, 199-213. Doi: 10.1002/job.136

Parker, S. K., Chmiel, N., & Wall, T. D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology* , 2, 289-303.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *avaliação Psicologia* , 7, 11-22.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science* , 6, 615- 631.

Pestana, M. H., & Cagueiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance* , 10, 133-151.

Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). *Conflict and negotiation*. Handbook of organizational communication: Newbury Park, C.A: Sage.

Robson, C. (1993). *Real World Research*. USA: Backwell.

Roseman, I. J., Wiest, C., & Swartz, T. S. (1994). Phenomenology, behaviors, and goals differentiate discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 206-221.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 419-427.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES: Work engagement scale - Preliminary manual*. Utrecht University.

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 51-71.

Siqueira, M. M., & Padovam, A. R. (2008). Bases teóricas de bem-Estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201-209.

Snipes, R., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 1330-1339.

Sparks, K., Fargher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.

Surra, C. A., & Longstreth, M. (1990). Similarity of outcomes, interdependence, and conflict in dating relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 501-516.

Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.

Van Horn, J., Taris, T., Schaufeli, W., & Schreurs, P. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

Vicente, A., & D' Oliveira, T. C. (2012). *Versão portuguesa da escala Intragroup Conflict*. Lisboa: Trabalho não publicado.

Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartment conflict: A model and Review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-84.

ANEXOS

Conceito de Conflito

O conflito é um fenómeno inevitável na vida organizacional, surge das relações entre indivíduos, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais e entre organizações. Uma organização é um sistema complexo, composto por diferentes atividades, pessoas diferentes com diferentes competências, conhecimentos, capacidades, cujo sucesso depende do alcance dos objetivos estabelecidos. A interação e interdependência existentes entre os diferentes elementos que fazem parte de uma organização propiciam uma tendência para a ação, criando uma fonte potencial de conflito (Deutsch, 2003).

O crescente interesse pelo estudo dos conflitos no seio das Ciências Organizacionais, tem aumentado a passos largos uma multiplicidade de definições deste constructo. Morton Deutsche (1973), foi um dos primeiros investigadores nesta área. Defende que o conflito existe sempre que surgem atividades incompatíveis. Duas ações são incompatíveis quando a presença de uma ação inibi, obstruí, interfere ou de algum modo torna a outra ação menos eficaz. Putnam e Poole (1987) definiram-no como uma reação do indivíduo perante a perceção de que as partes têm distintas aspirações que não podem ser conseguidas de forma simultânea. Esta definição baseia-se na premissa de que o conflito possui características inerentes, como a interação, a interdependência entre as partes em conflito e a perceção da existência de uma oposição ou incompatibilidade no que diz respeito aos interesses ou objetivos. Mais recentemente, Stephen Robbins (2010) define o conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente desenvolvido por A no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objetivo através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B. Este autor também define o conflito como um processo que começa quando uma parte percebe que uma outra parte a afetou ou a pretende afetar negativamente.

Muitos autores, afirmam, que para que surja conflito tem necessariamente de existir uma divergência de interesses, deste modo, quando analisarmos de forma cuidada um grande número de definições encontramos vários elementos que fazem referencia aos seguintes aspetos: é um processo internacional que surge da convivência humana; as pessoas que intervêm envolvem-se com os seus pensamentos, ações e afetos; dá-se entre duas ou mais partes e predominam as interações antagónicas, isto é, há diferenças de interesses, opiniões etc. Assim sendo, quando o constructo de conflito é definido, deve ser tido em conta, pelo

menos a existência de dois ou mais participantes individuais ou coletivos que ao interagir revelam atitudes internas ou externas incompatíveis com o fim de prevenir, obstruir, interferir ou prejudicar a ação de outrem (Gestoso, 2011). Contudo, a emergência de um conflito não está sempre dependente da existência de uma incompatibilidade de objetivos. O conflito, por exemplo, pode emergir mesmo quando dois membros de um grupo divergem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um trabalho, embora os seus objetivos finais sejam comuns (Deutsch, 2003).

O interesse à volta desta temática vem desde os anos 40 quando se defendia que o conflito era disfuncional, sendo-lhe atribuído um conjunto de consequências negativas como a redução da qualidade das relações organizacionais. Contudo, e já durante os anos 80, este é visto como fenómeno inevitável, mas necessário para aumentar a produtividade, a criatividade e a inovação nas equipas. Os conflitos eram vistos como positivos e acreditava-se que deviam de ser estimulados pois contribuía para a eficácia organizacional. Atualmente o conflito é para muitos diretores empresariais uma fonte constante de mal-estar e insatisfação e um dos maiores fatores que se relaciona com o *stress* nas organizações. Muitos argumentam, que o conflito é uma das causas de abandono nas empresas, e que para além disso, os custos que estas carregam com os problemas provenientes do conflito são insustentáveis e constituem, na atualidade, uma das principais preocupações (Gestoso, 2011).

Conflito de Tarefa vs Conflito Socioafectivo

As diversas investigações realizadas na área organizacional levaram a que o conflito intragrupal em contexto organizacional sofresse uma evolução significativa, sendo colocada em evidência a existência de duas dimensões conflituais, que embora sejam diferentes se inter-relacionam: a dimensão da tarefa e a dimensão socioafectiva (Jehn, 1994). Estes conflitos são distinguidos pois uns tem na sua base o conteúdo das tarefas que o grupo esta a realizar e os outros tem por base as relações interpessoais do grupo (Jehn, 1995). Os autores Priem e Pice (1991) *cit. por.* Jehn (1995), caracterizaram estes dois tipos de conflitos como cognitivos, conflitos relacionados com a tarefa e conflitos socio-emocionais decorrentes de desentendimentos interpessoais que não estão diretamente relacionados com a tarefa. Os *conflitos de tarefa* englobam desentendimentos entre membros de um grupo, quando as partes envolvidas apresentam diferenças de pontos de vista, de ideias ou opiniões acerca de uma decisão que é necessário tomar, ou sobre uma tarefa que esta a ser realizada (Jehn, 1995). Este tipo de conflitos surgem quando uma tarefa não depende só de um colaborador, ou seja, tem

que ser realizada por uma ou mais pessoas. Exemplos de conflitos de tarefa, são conflitos sobre a distribuição dos recursos, sobre os procedimentos e políticas, e sobre a interpretação e julgamento de fatos. Estes diminuem de forma considerável o desempenho de um grupo, fazendo com que as ideias do mesmo fiquem desalinhas perdendo-se o foco e objetivo da tarefa (Jehn, 1995). Por outro lado, os *conflitos socioafectivos ou relacionais* envolvem situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo, que resultam de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes (De Dreu & Weingart, 2003). São discordâncias reconhecidas e incompatibilidades entre os membros de um grupo sobre questões pessoais (Jehn 1995). Este tipo de conflito encontra-se associado as emoções, a satisfação (De Dreu & Van Vianen, 2001) e com a eficácia da equipa (Jehn, 1997). Relaciona-se com a percepção de uma incompatibilidade interpessoal e por norma incluem tensão, irritação e animosidade entre os membros de um grupo (Jehn, 1995). São difíceis de gerir e colocam as pessoas sobre uma elevada pressão deixando-as menos aptas para gerir conflitos. Tem uma forte relação com as emoções provocando um grande impacto na criatividade na capacidade de inovação e na qualidade e desempenho dos funcionários e das organizações de uma forma geral (Jehn, 1995; Friedman, Tidd, Currell & Tsai, 2000). Este tipo de conflito, produz efeitos negativos na relação e no desempenho dos membros de uma equipa levando mesmo a quebra das relações pessoais e profissionais. A esta tipologia tradicional, Jehn (1997) acrescentou os *conflitos de processo*, afirmando que estes conflitos surgem quando há divergências de perspetivas quanto à forma de realizar a tarefa e concretizá-la e também divergências quanto à distribuição do trabalho e a responsabilidade entre os membros do grupo. As definições mais recentes dividem os conflitos organizacionais em conflitos de tarefa e de processo, sendo estes considerados funcionais e em conflitos de relacionamento, considerados disfuncionais (Dimas & Lourenço, 2011).

Perceber o impacto dos conflitos tem sido uma constante em estudo, contudo, permanecem na literatura divergências relativamente ao seu impacto em contexto organizacional. A pesquisa empírica que tem sido feita sobre os conflitos que existem entre grupos e equipas reflete estas contradições. As pesquisas revelam que o conflito é uma realidade da vida organizacional e um sólido problema para o desempenho dos colaboradores (Anwar, Maitlo, Soomro, & Shaikh, 2012). Para além disso, demonstram que o conflito está associado a redução da produtividade e a satisfação em grupo e que a ausência de desentendimentos no seio das equipas e nas tomadas de decisões estão relacionadas com o aumento da *performance* do grupo e com os níveis da organização (Bourgeois, 1980). Ainda assim, outras evidências têm demonstrado que os conflitos dentro das equipas promovem

decisões de qualidade, o planeamento de estratégias e o crescimento financeiro e organizacional (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). De Dreu e Van Vliert, (1997) e Tjosvold, (1991) afirmaram que os conflitos induzem a criatividade individual, promovem a comunicação e a mútua compreensão, e que isto, melhora a qualidade de tomada de decisão do grupo, e desenvolve a sua *performance*.

Ao longo do tempo várias são as opiniões que têm sido dadas, alguns autores acreditam que o conflito pode ser benéfico (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Jehn, 1995; De Dreu e Van Vliert, 1997) e outros que pode ser negativo e prejudicial para a saúde organizacional. Alguns defendem que os conflitos são algo natural e acreditam que o homem necessita de ter conflitos, outros acreditam que estes devem ser totalmente evitados (Anwar, Maitlo, Soomro, & Shaikh, 2012). O tipo de implicações (positivas ou negativas) que os conflitos podem ter no seio organizacional, pode depender do modo como são vistos pelas organizações e pelos colaboradores das mesmas. Se o conflito for visto numa *perspetiva de Risco*, acabará por afetar a autoestima dos membros da equipa; limitará os canais de comunicação e dificultará as interações; provocará possíveis distorções na perceção interpessoal do trabalho; fomentará atitudes hostis diminuindo a motivação laboral e dificultando o trabalho cooperativo. Contudo, se for visto numa *perspetiva de Oportunidade*, os efeitos e consequências deste fenómeno para as organizações são muito diferentes. Promovem a reflexão sobre a prática profissional; permitem a aprendizagem de novos conhecimentos e destrezas; estabelecem novos sistemas de relação e de comunicação e melhoram a relação dos colaboradores desenvolvendo a coesão e a cooperação da equipa (Gestoso, 2011). Uma implicação destas conceções é que as equipas/unidades de trabalho são suscetíveis de desenvolver uma cultura de conflito. As equipas dentro das organizações, ou as organizações no geral, tendem a desenvolver ao longo do tempo um conjunto estável de orientações e estratégias para gerir os conflitos, quer entre equipas de trabalho diferentes, quer dentro da própria equipa, quer com os próprios clientes. (Nauta, De Dreu, & Van der Vaart, 2002). Deste modo algumas equipas ou até mesmo alguns funcionários acabam por ver o conflito como negativo e incomodativo, enquanto que outras equipas, outras organizações e outros funcionários podem ver o conflito como estimulante e promovedor de oportunidade. Da mesma forma, há empresas/ grupos que podem desenvolver uma tendência comum para gerir os conflitos através da resolução de problemas e de espírito aberto à discussões, enquanto que outras empresas tem a tendência para gerir os conflitos assumindo uma postura reativa, promovendo um ambiente laboral muito pouco atraente.

Não são consensuais as consequências que os conflitos podem ter numa organização, e vários têm sido os estudos teóricos que procuram clarificar de que forma os diferentes tipos de conflitos influenciam variáveis como a eficácia grupal, o desempenho, a criatividade, a satisfação profissional e a intenção de permanecer na empresa. Jehn, (1995) levou a cabo uma investigação que comparou as reações afetivas dos indivíduos e o seu desempenho individual revelando uma influência significativa do conflito socioafectivo nos processos do grupo e nos resultados do mesmo. Surra e Longstreth (1990) demonstraram que pessoas que sentem tensão e conflito com a pessoa com quem namoram estão menos satisfeitas no relacionamento. Da mesma forma, colegas de trabalho que experienciam situações de tensão interpessoal sentem-se menos satisfeitos com o grupo do qual fazem parte, uma vez, que os problemas interpessoais aumentam as reações negativas, como a ansiedade e o medo, e diminuem a satisfação no grupo. Para além disto os colaboradores também podem experienciar frustração, *stress* e dificuldades quando não gostam de alguém do grupo, ou alguém do grupo não gosta deles (Walton & Dutton, 1969). Os estudos sugerem que a ameaça e a ansiedade associados ao conflito socioafectivo tendem a inibir o funcionamento cognitivo das pessoas no processamento de informações complexas (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981; Roseman, Wiest, & Swartz, 1994) dificultando o desempenho individual. Pelled (1996) indicou três consequências que advém da presença de conflitos socioafetivos num grupo ou empresa. Primeiro, a capacidade de processamento cognitivo é reduzida, diminuindo a capacidade dos membros do grupo para avaliar novas informações fornecidas por outros membros. Segundo, o conflito interpessoal torna os membros menos recetivos a ideias de outros membros do grupo, alguns dos quais eles podem não gostar ou que podem não gostar deles. Em terceiro lugar, o tempo e a energia que deveria ser dedicado a trabalhar na tarefa é usado para discutir, resolver, ou ignorar os conflitos. Segundo Amason e Sapienza (1997), o conflito de relacionamento degrada a qualidade das relações e dificulta a circulação de informações, o que faz com que diminua a identificação entre os membros do grupo e as suas decisões. O conflito socioafectivo surge então associado a uma redução do desempenho e da satisfação grupal (Jehn, 1994) bem como uma diminuição do desejo dos membros permanecerem na equipa (Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986), aumentando os níveis de ansiedade e de *stress* e diminuindo o bem-estar do individuo (De Dreu et al. 2004).

Por outro lado, em alguns estudos os conflitos de tarefa surgem associados a uma melhoria dos objetivos comuns do grupo. De acordo com Turner e Pratkanis (1994), estes conflitos ajudam a identificar as diferentes formas de pensar sobre uma mesma realidade e a

utilização combinada dessas informações permite maximizar o desempenho, sendo que a síntese do confronto de ideias é mais rica que uma ideia isoladamente. Seguindo esta linha de raciocínio de que os conflitos de tarefa são bons e conflitos de relacionamento são prejudiciais, poderíamos chegar à conclusão de que seria correto estimular os conflitos de tarefa e tentar evitar os conflitos de relacionamento. No entanto, outros estudos defendem que conflitos de tarefa não agem independentemente, mas sim de forma interdependente (Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1994). Este tipo de conflitos também pode causar tensão, antagonismo e infelicidade entre os membros de um grupo, e uma falta de vontade destes em trabalharem juntos no futuro. Ross, 1989 *cit. por* Jehn, 1995 sugeriu que a reação normal de uma pessoa a qualquer forma de desacordo ou de questionamento é a frustração e a insatisfação. Baron (1990) foi ao encontro desta premissa, mostrando num dos seus estudos sobre avaliação de desempenho, que as apreciações críticas causam reações afetivas negativas. Estes estudos sugerem que os conflitos de tarefas podem ser frustrantes e levar à insatisfação (Amason & Sapienza, 1997).

A diversidade de evidências encontradas na literatura, levam-nos a afirmar que os conflitos têm inevitavelmente efeitos nas relações existentes dentro de um grupo de trabalho. Contudo, e uma vez que não são claras as consequências positivas (e.g. aumento da criatividade; da comunicação, melhoria nas tomadas de decisão etc) ou negativas (e.g. diminuição da satisfação e do desempenho) que os diferentes tipos de conflito podem verdadeiramente ter, continua a ser pertinente perceber se os conflitos relacionais tem um maior impacto no desempenho em detrimento dos conflitos de tarefa e se de algum modo variáveis como o bem-estar e a satisfação são igualmente afetados por estes.

Conceito de Bem-Estar: Bem-Estar no Trabalho

O bem-estar pode ser percebido como uma experiência subjetiva e positiva na vida, e encontra-se relacionado com a felicidade, a satisfação, a moral e as sensações positivas. Bem-estar e Felicidade são termos que na literatura científica são muitas vezes considerados como sinónimos. Atualmente, no entanto, e devido à dificuldade de se ter um padrão conceitual sobre o tema da felicidade, os investigadores decidiram começar a trabalhar com o conceito de bem-estar (Diener, 2000).

Apesar de este constructo ser bastante estudado inicialmente não havia um consenso relativamente à sua definição. Inicialmente surgiu o conceito de Bem-Estar Subjetivo, e em seguida o conceito de Bem-estar Psicológico, em que a principal diferenciação entre ambos, era a percepção de felicidade adotada (Paschoal & Tamayo, 2008). Só posteriormente a estes dois conceitos é que se começou a falar em Bem-Estar no Trabalho (BET).

O Bem-Estar Subjetivo (BES) advém de uma abordagem hedónica, que remete para algo prazeroso, e segundo esta, o bem-estar é um fenómeno que inclui respostas emocionais do indivíduo sobre a sua satisfação com a vida. Encontra-se relacionado com a forma como cada indivíduo percebe a sua qualidade de vida, e como lida com a harmonia entre aquilo que é para si o ideal (desejos e oportunidades) e aquilo que é a sua realidade. Segundo Diener (2000) o constructo de bem-estar subjetivo constitui-se por três elementos: *a satisfação com a vida* (as apreciações que fazemos da nossa vida, nomeadamente com a satisfação profissional), os *afetos positivos* (quando experienciamos emoções positivas, agradáveis que nos dão prazer), e os *afetos negativos* (quando experienciamos emoções desagradáveis, como por exemplo a depressão). Para o autor a satisfação com a vida é uma dimensão cognitiva, pois encontra-se relacionada com os julgamentos que os indivíduos fazem da mesma, já os afetos positivos e negativos encontram-se relacionados com uma dimensão emocional, pois simbolizam as reações dos indivíduos perante os eventos da sua vida. Para os autores Diener & Lucas, (2008) é inadequado avaliar o BES tendo por base fatores externos ao indivíduo, por isso, acreditam que para se ter acesso ao BES seja necessário que cada indivíduo avalie a sua própria vida e aplique à mesma as conceções subjetivas sustentadas nas suas expectativas, valores e experiências anteriores.

Por outro lado, o conceito de Bem-Estar Objetivo (BEP) advém de uma abordagem eudaimónica, e encontra-se relacionado com os padrões de vida de cada indivíduo como a educação, o tipo de emprego, a situação financeira etc. Esta abordagem refere-se também à felicidade, não só à felicidade hedónica, mas também à realização do potencial pessoal e das metas fundamentais da vida (Paschoal & Tamayo, 2008). Enquanto que o bem-estar subjetivo se encontra relacionado com as avaliações da satisfação com a vida e com os afetos positivos e negativos que revelam a felicidade, o bem-estar Psicológico é estruturado através de formulações psicológicas sobre o desenvolvimento humano e as suas capacidades para enfrentar os desafios da vida. Os autores Ryff e Keyes (1995) conceberam o BEP como um conceito multidimensional, organizado em seis dimensões, sendo elas a autonomia; a autoaceitação; o desenvolvimento pessoal; o propósito na vida; as relações positivas e o

controle sobre o meio. As pesquisas levadas a cabo em redor deste constructo demonstram que pessoas psicologicamente saudáveis, revelam mais confiança e um maior afeto positivo voltado para elas próprias sentido que tem poder para ajustar e controlar a realidade na qual estão inseridas.

Pode-se concluir que o BES se encontra associado a avaliações que as pessoas fazem sobre a sua vida num dado momento e que tem na sua base emoções positivas ou negativas e à sua satisfação com a vida. Por outro lado, o BEP está relacionado com uma avaliação a longo prazo sobre o bem-estar necessário para se estar bem na vida. O conceito de Bem-Estar no Trabalho (BET) só surgiu posteriormente a estes dois conceitos já enunciados, e sendo um constructo ainda pouco claro na literatura, quando falam do assunto, os investigadores escolhem conceitos diversos para representa-lo. Quer sejam conceitos positivos como a satisfação no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008) quer sejam conceitos negativos como o *burnout* (Malash, Shaufeli, & Leiter, 2001) ou o *stress* (Siqueira & Padovam, 2008). O bem-estar no trabalho e a saúde são constructos que muitas vezes são abordados de forma interdependente, principalmente quando os investigadores apontam fatores que podem comprometer ambos, tais como os perigos do ambiente de trabalho, fatores de personalidade, stress ocupacional (Danna & Griffin, 1999) ou ainda a segurança no trabalho, o controle sobre o mesmo e as horas trabalhadas (Sparks, Fargher, & Cooper, 2001).

O Bem-Estar no Trabalho relaciona-se com os processos que favorecem aos sujeitos estados mentais positivos nas organizações, e pretende perceber quais os indicadores que contribuem para a manutenção da saúde e do bem-estar no geral (Siqueira & Padovam, 2008). Podemos afirmar, que existe bem-estar no trabalho quando os colaboradores se sentem bem, atingindo um elevado desempenho e elevados níveis de bem-estar (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010). O BET relaciona-se com a prevalência de emoções positivas e a percepção que o individuo tem, de que no seu trabalho, expressa e desenvolve os seus potenciais e avança no alcance das suas metas de vida. Este conceito remete para vínculos afetivos para com o trabalho (e.g satisfação e o envolvimento) e para com a organização (e.g comprometimento organizacional afetivo).

Quando falamos de bem-estar temos necessariamente que fazer referência a Warr, autor que em 1987 teve o seu principal foco de investigação no conceito de Saúde Mental. Este autor sugeriu uma nova perspetiva de investigação, tendo por base a avaliação da saúde mental e do bem-estar no trabalho, nomeadamente nas condições de *stress* que podem advir

das más condições de trabalho (Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1977). Foi o seu modelo Vitamínico de saúde mental que serviu de base para a definição e operacionalização do constructo de bem-estar no trabalho. O autor no seu modelo propõe que existe uma relação não linear entre as características do trabalho e a saúde mental dos trabalhadores (De Jonge & Schaufeli, 1998). Este modelo teve como principal objetivo compreender quais as principais componentes da envolvente organizacional que contribuem para o desenvolvimento do bem-estar em contexto de trabalho. Warr afirma ainda que a saúde mental é influenciada pelas diferentes situações que ocorrem no período laboral, dependendo essencialmente de cinco dimensões, sendo elas, o afeto (que remete para às emoções e humores), a aspiração (que remete para o interesse do indivíduo pelo seu ambiente e por atividades que lhe são pessoalmente significativas), a autonomia (que remete para a capacidade que os sujeitos têm em se abstrair das pressões do ambiente externo), a competência e o funcionamento integrado (que remete para o funcionamento do indivíduo como um todo) (De Jonge & Schaufeli, 1998). O modelo vitamínico de Warr foi então um arranque para o desenvolvimento do constructo do BET, e dos diferentes modelos teóricos nesta área. Neste sentido, foram surgindo novos modelos de BET, tendo ainda em consideração os conceitos de BEP e BES. Em 2004, Van Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs, sugeriram um modelo baseado no bem-estar psicológico e partiram do pressuposto que o bem-estar no trabalho consiste na avaliação positiva das várias características do trabalho e que inclui aspetos afetivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos, propondo então cinco dimensões para o avaliarem. A dimensão afetiva (que caracteriza os afetos, a exaustão emocional, a satisfação profissional e o compromisso organizacional) a dimensão de bem-estar profissional (que assume um aspeto motivacional e remete para a autonomia, levando o sujeito a tomar as suas próprias decisões, a procurar de desafios e a competência que leva o sujeito a lidar de forma correta com os seus problemas de trabalho) o bem-estar social (que remete para um distanciamento, promovendo reações negativas ou positivas para com os colegas de trabalho) a dimensão cognitiva (que remete para o funcionamento cognitivo, como o processamento de informação e a concentração no trabalho que esta a realizar) e a dimensão psicossomática (que remete para a ausência ou presença de queixas psicossomáticas, como dores de cabeça, tensão ocular entre outras). Num estudo realizado pelos autores, estes verificaram que todas as dimensões se encontravam relacionadas, e que a dimensão afetiva era a mais representativa e o aspeto central do bem-estar bem como a satisfação.

Daniels (2000) é considerado outro investigador na área do BET e propõe que o conceito de BET seja apenas abordado numa perspectiva afetiva nomeadamente através das emoções positivas relativamente ao trabalho. Neste sentido, propõem também ele cinco fatores baseados em emoções positivas/negativas sendo elas a ansiedade vs conforto; depressão vs prazer; tédio vs entusiasmo; cansaço vs vigor e agressividade vs paciência. Esta perspectiva surge como suporte ao estudo realizado por Van Horn, Taris, Shaufeli e Schreurs (2004), onde o bem-estar no trabalho é composto essencialmente por uma dimensão afetiva.

Em suma podemos concluir que o BET surge associado essencialmente aos afetos, às emoções e às respostas emocionais dos indivíduos ao contexto laboral. Contudo, quando falamos em bem-estar no trabalho temos necessariamente que referir o conceito de *Satisfação Profissional* uma vez que esta é considerada uma das componentes do BET, sendo operacionalizada como uma das suas dimensões em diferentes modelos teóricos (Parker, Chmiel, & Wall, 1997; Diener, 2000; Snipes, Oswald, LaTour, & Armenakis, 2005). Muitas investigações utilizam a satisfação como um indicador de bem-estar, surgindo ainda, associada à produtividade organizacional e à realização pessoal dos trabalhadores (Lima, Vala, & Monteiro, 1994). De acordo com Daniels (2000) muitas são as investigações que utilizam a satisfação profissional como um indicador do BET, contudo, o autor não considera que a satisfação seja um elemento do BET, mas sim um constructo que estaria relacionado com ele. Contudo outros autores não concordam com esta perspectiva e consideram a satisfação profissional como um elemento que define o bem-estar no trabalho (Van Horn, et. al (2004). A satisfação profissional pode ser entendida como um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo mesmo (Siqueira & Padovam, 2008). É vista como uma emoção (positiva ou negativa), como uma atitude, uma crença, uma resposta cognitiva ou uma reação conceptual que o individuo tem face ao seu trabalho e às experiencias que ocorrem no seu local de trabalho (Carochinho & Ferreira, 2003; Hamidizadeh, Baramonde & Latifi, 2012). A satisfação profissional surge associada às emoções que remetem para aquilo que o trabalhador sente relativamente ao seu trabalho (dimensão afetiva), tal como Dienier (2000) e Van Horn et al. (2004) afirmaram nas suas investigações, e por outro lado, é ainda percecionada tendo por base aquilo que o trabalhador pensa sobre o seu trabalho (dimensão cognitiva) (Martinez & Paraguay, 2003). Tem sido apontadas como um vínculo afetivo e positivo com o trabalho, e têm sido definidas como aspetos específicos deste vínculo a satisfação que se obtêm do

relacionamento com as chefias e do relacionamento com os colegas de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

Na literatura tem sido referenciados vários fatores que podem afetar à satisfação dos trabalhadores, a esses fatores designamos de *antecedentes da satisfação*. Destes antecedentes, aqueles que se revelam importantes de mencionar e tendo em consideração esta investigação, são a relação com os colegas e o clima organizacional (Huhtala & Parzefall, 2007). A relação com os colegas tem um impacto direto na satisfação do trabalhador, pois influencia a motivação com que o mesmo esta no seu local de trabalho e afeta a sensação de bem-estar pessoal. Já o clima organizacional é também um fator relevante, uma vez a satisfação pode por vezes ser normativa na organização, se estamos num grupo de trabalho onde são notórios conflitos gera-se um ambiente desconfortável na organização (Huhtala & Parzefall, 2007). Várias pesquisas têm igualmente demonstrado que os baixos níveis de bem-estar nos trabalhadores são prejudiciais para a qualidade dos serviços das organizações (Benítez, Guerra, Medina, Martínez, & Munduate, 2008). Kohan e O' Conner (2002), realizaram uma investigação onde demonstraram uma associação positiva entre o bem-estar no trabalho e as emoções negativas. Sendo que se entende por emoções negativas todos os aspetos que estejam relacionados com o *stress* no trabalho, provenientes das características do ambiente organizacional. Sabemos, que quando os trabalhadores estão satisfeitos e envolvidos com o seu trabalho a qualidade dos seus serviços tende a aumentar. (Hartline & Ferrel, 1996). Neste sentido, é importante perceber de que modo os bem-estar e a satisfação profissional se encontram relacionadas com o desempenho contextual. Na literatura tanto à satisfação com o bem-estar têm vindo a estar associados ao desempenho organizacional (Huhtala & Parzefall, 2007) no entanto, na sua maioria, este desempenho remete para os objetivos que são mensuráveis pela empresa e não para o desempenho que advém dos comportamentos de cooperação e iniciativa própria dos colaboradores, que são o foco desta investigação. Assim, acredita-se que os conflitos e as divergências existentes dentro do grupo afetaram não só o bem-estar laboral dos trabalhadores mas também a sua satisfação profissional (Ang, Van Dyne, & Bebley, 2003) .

Conceito de Desempenho Contextual

O desempenho é um tema com elevada importância prática a teórica. Do ponto de vista prático, este é gerador de valor para os indivíduos e para as organizações. Ao lado do

bem-estar e da satisfação no trabalho, o desempenho é certamente uma das dimensões mais relevantes na gestão dos recursos humanos (Bendassolli, 2012).

O Desempenho Individual (DI) é considerado uma das variáveis mais importantes no domínio das ciências organizacionais, principalmente a nível da Psicologia Organizacional. Apesar disso, e à semelhança do que acontece com tantas outras variáveis, existe alguma controvérsia acerca da sua definição, cujo desenvolvimento teórico e empírico era reduzido até ao início dos anos 90. A diversidade de trabalhos realizados nas últimas duas décadas (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997) permitiu, contudo, o abandono de uma visão restrita e limitada do desempenho, passando a reconhecer-se a sua multidimensionalidade. Por de trás do seu estudo existem alguns pressupostos que recebem maior destaque na literatura. Um dos pressupostos fundamentais e no qual existe um consenso entre os diversos autores, é de que o desempenho possui um constructo *comportamental*, ou seja, é uma ação ou um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de importantes objetivos organizacionais (Bendassolli, 2012). Um outro pressuposto fundamental é o seu carácter multidimensional, pois por ser um conjunto de ações que envolve uma interação complexa com a realidade, e uma interação de diversas facetas psicológicas e interpessoais, o desempenho reflete uma variabilidade de princípios. Esses princípios encontram-se relacionados com a ação sobre as pessoas, a ação direcionada para o próprio comportamento do indivíduo, e a ação direcionada para o “real”, ou seja para os recursos presentes no ambiente, para a tarefa e para a organização (Bendassolli, 2012). Na literatura são enunciadas frequentemente duas dimensões do desempenho, que podem ser entendidas como duas formas de avaliar e perceber o desempenho dos indivíduos.

A identificação dos comportamentos que constituem o *desempenho de tarefa* prende-se com o sistema técnico nuclear das organizações, composto pelas atividades que transformam os *inputs* da organização em *outputs*, bens e serviços. Na organização todos os postos de trabalho têm na sua base a adaptação de comportamentos e o desenvolvimento de atividades, em alguns desses postos, os comportamentos contribuem de forma direta para o sistema técnico (e.g., numa linha de produção fabril os trabalhadores que montam as peças num carro), enquanto noutros, os comportamentos adotados contribuem de forma mais indireta (e.g., um departamento de marketing de uma empresa). No entanto, todos os postos de trabalho são relevantes, pois as suas atividades garantem a continuidade do sistema organizacional. Os comportamentos que não contribuem diretamente para o sistema técnico, criam e garantem as condições para que este continue a funcionar. O *desempenho de tarefa* é

então composto por dois tipos de comportamentos: os comportamentos diretamente relacionados com a transformação de materiais em bens e serviços e os comportamentos que apoiam ou mantêm o sistema técnico nuclear da organização. Os comportamentos de desempenho de tarefa, que contribuem de forma direta ou indireta para o sistema técnico da organização, são solicitados muitas vezes no descritivo da função, sendo por norma reconhecidos e requeridos pela organização para um determinado cargo. Este desempenho relaciona-se então, com a competência que o indivíduo revela ao desempenhar as atividades que lhe são formalmente reconhecidas como sendo parte do seu trabalho, e pelos comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização de forma direta (através da implementação desse sistema técnico) ou indiretamente (fornecendo serviços ou materiais) (Borman & Motowidlo, 1997).

A noção de desempenho de tarefa não abarca todos os comportamentos que influenciam a concretização dos objetivos organizacionais, na medida em que paralelamente a esses comportamentos são adotados outros, que não sendo de transformação ou de apoio a mesma, a potenciam através da ação que têm a nível dos contextos organizacional, psicológico e social onde se desenvolve o núcleo técnico central da organização (Borman & Motowidlo, 1997). O conjunto desses comportamentos configura a dimensão de *desempenho contextual*, cujos mesmos ultrapassam o âmbito do posto de trabalho do indivíduo e exigem esforço extra e iniciativa da sua parte. Estes comportamentos vão para além do desempenho de tarefa, fortalecendo o meio organizacional psicológico e social no qual o sistema técnico deve funcionar, salvaguardando o equilíbrio da organização e promovendo o seu desenvolvimento.

Baseando-se em trabalhos empíricos e teóricos sobre comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1988 *cit por*. Motowidlo & Van Scotter, 1994), comportamentos pró-sociais (Brief & Motowidlo, 1986), modelos de eficácia (Borman, Motowidlo, & Hanser, 1983; Campbell, 1990 *cit por* Motowidlo & Van Scotter, 1994), e modelos de gestão eficaz (Borman & Brush, 1993), Borman e Motowidlo (1993) identificaram cinco categorias que caracterizam o desempenho contextual. Estas categorias englobam os comportamentos dos sujeitos e surgem definidas como (a) o sujeito voluntariar-se para realizar tarefas que não fazem formalmente parte do seu trabalho, (b) persistir quando é necessário com entusiasmo para completar as atividades com sucesso (c) ajudar e cooperar com os outros, (d), seguir as regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando lhes é pessoalmente inconveniente, e (e) aprovar, apoiar e defender os objetivos organizacionais.

A distinção conceptual e empírica que é feita entre os comportamentos de desempenho de tarefa e os comportamentos de desempenho contextual baseia-se em quatro pontos fundamentais (Borman & Motowidlo, 1997). Primeiro, os comportamentos de tarefa contribuem de forma direta ou indireta para o sistema técnico da organização, enquanto que os comportamentos de desempenho contextual contribuem para o contexto organizacional, social e psicológico no qual funciona o sistema técnico. Aquilo que caracteriza o comportamento enquanto pertencente à dimensão de desempenho contextual é o facto de envolver *voluntarismo* ou um *esforço extra* na adoção do comportamento, havendo um entusiasmo e uma persistência extra. Em segundo, as atividades de tarefa tendem a variar entre diferentes funções, o que não sucede com as atividades e processos de desempenho contextual. Em terceiro, os comportamentos de tarefa tendem a estar referidos no descritivo das funções que o colaborador tem que desempenhar, o mesmo não se passa com os comportamentos contextuais. Contudo, em algumas funções, podemos encontrar na *job description* da tarefa referidos alguns comportamentos contextuais que o colaborador deve de ter (como acontece, no caso de um programador informático que tem necessariamente e por iniciativa sua que ter conhecimento de todos os novos programas que são lançados no mercado). Por último, os comportamentos da dimensão de desempenho de tarefa e de desempenho contextual são influenciados por aspetos distintos. São referidos como antecedentes do desempenho de tarefa os conhecimentos, as competências e as habilidades de cada indivíduo, enquanto que, as características da personalidade e a motivação são apontadas como antecedentes dos comportamentos de desempenho contextual.

Van Scatter e Motowidlo's (1994) criaram um modelo que é utilizado para medir o desempenho contextual. De acordo com este modelo, o desempenho contextual consiste em dois comportamentos diferentes que incluem: facilitadores de relacionamentos interpessoais e comportamentos relacionados com a dedicação ao trabalho. Os *comportamentos facilitadores de relações interpessoais* mostram comportamentos de colaboração e de ajuda que facilitam o desempenho dos colegas, estando estes comportamentos intimamente ligados com os que foram apresentados por Borman e Motowidlo em 1993 nomeadamente com o facto de o sujeito se voluntariar para realizar tarefas extras e ajudar e cooperar com os colegas de trabalho. Já os *comportamentos de dedicação no trabalho* mostram inovação, perseverança e disciplina individual, levando os sujeitos a persistir quando é necessário para completar as atividades e a seguir as regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando lhes é pessoalmente inconveniente.

Alguns investigadores, como Podsakoff & MacKenzie, 1997 descobriram que capacitar os funcionários com responsabilidade autonomia não só aumenta a sua utilidade no trabalho como também aumenta o desempenho contextual. Os resultados dos seus estudos demonstram que os comportamentos de desempenho contextual estão relacionados com aquilo que os trabalhadores trazem para a organização. Se os colaboradores estiverem satisfeitos com o seu emprego, mais facilidade terão em ser voluntários e ajudar os colegas a cumprir as suas tarefas adicionais. Hamidzadeh, Baramond, & Latifi em 2012 nas suas pesquisas mostraram que a criação de um ambiente de trabalho atrativo, aumenta o desempenho contextual e o compromisso dos trabalhadores, isso leva a que a utilidade do trabalho aumente. Os autores Cichy, Cha e Kim em 2009 na sua pesquisa entre membros de um clube privado mostraram que existe uma relação significativa entre o desempenho contextual e a satisfação no trabalho. Já Ang, Van Dyne, & Begley nas suas pesquisas em Singapura com trabalhadores chineses locais, mostraram exatamente a mesma relação. Já a pesquisa feita por Cichy et al entre os funcionários de uma fábrica de construção localizada no sudoeste do Texas mostrou que existe uma relação positiva e significativa entre o desempenho contextual e a satisfação no trabalho. Também os resultados do estudo de Credé, Chernyshenko, Bagraim, & Sully, 2009 entre o desempenho contextual e a diferença entre a satisfação e a insatisfação, mostraram que o desempenho contextual é afetado pela satisfação dos indivíduos no seu trabalho. Para além disto, a pesquisa levada a cabo por Hamidzadeh, Baramond, e Latifi em 2012 revelou que as relações interpessoais são um facilitador da satisfação no trabalho e que por conseguinte esta irá estar intimamente relacionada com o desempenho contextual, mais concretamente, as suas pesquisas demonstraram que o desempenho contextual é um comportamento que tem uma relação significativa com a satisfação no trabalho, mas que também ajuda a aumentar a eficácia da organização através do reforço de facilitação das relações interpessoais e da dedicação ao trabalho.

Neste sentido e uma vez que o desempenho contextual remete para comportamentos de ajuda e cooperação para com os outros e de interesse e motivação para com as tarefas realizadas (Motowidlo & Van Scotter, Evidence That Task performance Should Be Distinguished From Contextual Performance, 1994), é importante perceber o impacto que os conflitos a nível organizacional podem ter na pratica destes comportamentos e de que modo o bem-estar e a satisfação profissional podem ou não afetar estas relações.

ANEXO B – Questionário Aplicado

Qual a influência no nosso comportamento, das relações interpessoais que são estabelecidas no trabalho

Caro (a) Participantes,

Sou estudante do Mestrado Integrado em Psicologia social e das Organizações, no Instituto Superior de Psicologia aplicada – Instituto Universitário, e encontro-me neste momento a desenvolver a minha dissertação de mestrado.

O objetivo da presente investigação é compreender o ambiente de trabalho e as relações que são estabelecidas no mesmo entre colegas e equipas de trabalho. Queremos perceber de que modo essas relações afetam o comportamento dos trabalhadores.

Os dados recolhidos serão confidenciais sendo apenas a equipa de investigação terá acesso aos mesmos.

Caso queira receber os resultados da presente investigação ou o esclarecimento de alguma dúvida, pode solicita-lo através do seguinte email: anafilipamalves@gmail.com.

Muito obrigada pela sua participação

Ana Alves

Dados pessoais

1. Sexo: Masculino (1) Feminino (2)
2. Idade (em anos): _____
3. Indique quais as suas habilitações literárias completas: _____
4. Indique o tipo de contrato de trabalho que tem actualmente com a sua empresa/organização:
- Tempo integral permanente
- Tempo integral temporário
- Tempo parcial permanente
- Tempo parcial temporário
- Subcontratado
5. Indique á quanto tempo trabalha para a empresa/organização? (em anos)
- _____
6. Qual o departamento em que trabalha na empresa/organização à qual pertence?
- _____
7. Qual a função que desempenha na empresa/organização à qual pertence?
- _____
8. Há quanto tempo executa as suas funções? (em anos)
- _____
- 9.. Exerce funções de chefia?
- Sim Não
10. Sector de atividade

Instruções

Seguidamente vai encontrar várias afirmações relativas as colegas ou equipa com quem trabalha. Indique em que medida a afirmação corresponde a uma descrição correta do seu ambiente de trabalho.

1. Existem disputas entre os elementos no meu grupo de trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

2. Os conflitos de personalidade são evidentes no meu grupo de trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

3. Existe uma tensão entre os membros do meu grupo de trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

4. Existem conflitos emocionais no meu grupo de trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

5. Com frequência as pessoas do meu grupo de trabalho têm opiniões discordantes sobre o modo como o trabalho deve ser realizado.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

6. Com frequência existem conflitos de ideias no meu grupo de trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

7. No meu grupo de trabalho ocorrem conflitos sobre a forma como eu realizo o meu trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

8. Existem diferenças de opinião no meu grupo de trabalho.

Discordo Totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo Totalmente

Instruções

Seguidamente vai encontrar várias afirmações relativas aquilo que sente no seu trabalho. Indique em que grau sentiu cada uma das afirmações no seu trabalho.

9. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

10. O trabalho que eu realizo é cheio de significado e propósito.

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

11. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

12. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

13. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

14. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se está a passar em meu redor.

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

15. O meu trabalho inspira-me

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

16. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

17. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

18. Estou orgulhoso do trabalho que realizo

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

19. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

20. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

21. Para mim o meu trabalho é desafiador.

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

22. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

23. No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

24. É difícil desligar-me do meu trabalho

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

25. No meu trabalho, sou sempre persistente, mesmo quando as coisas não vão bem

Concordo Totalmente Concordo Não concordo nem Discordo Discordo Discordo Totalmente

Instrução

Em seguida vai encontrar várias questões que remetem para o seu nível de Satisfação. Exprese o seu grau de satisfação relativamente a cada frase.

26. Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está:

Extremamente insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito nem satisfeito Satisfeito Extremamente Satisfeito

27. Em relação à sua organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:

Extremamente insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito nem satisfeito Satisfeito Extremamente Satisfeito

28. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho diria que está:

Extremamente insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito nem satisfeito Satisfeito Extremamente Satisfeito

29. Em relação à remuneração que recebe, diria que está :

Extremamente insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito nem satisfeito Satisfeito Extremamente Satisfeito

30. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:

Extremamente insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito nem satisfeito Satisfeito Extremamente Satisfeito

31. Em relação ao trabalho que realiza diria que está:

Extremamente insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito nem satisfeito Satisfeito Extremamente Satisfeito

32. Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:

Extremamente insatisfeito Insatisfeito Nem insatisfeito nem satisfeito Satisfeito Extremamente Satisfeito

Instruções

Pense no seu comportamento no seu dia-a-dia no trabalho

Ao executar o seu trabalho qual é a probabilidade de:

33. Seguir as instruções, mesmo quando os seus superiores não estão presentes

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

34. Cooperar com os outros membros da minha equipa

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

35. Persistir para superar obstáculos para completar a tarefa

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

36. Exibir uma aparência e postura adequada

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

37. Se voluntariar para realizar trabalho extra

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

38. Seguir as regras adequadas e evitar procurar procedimentos não autorizados

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

39. Procurar uma atividade desafiante

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

40. Oferecer ajuda aos outros na realização do seu trabalho

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

41. Prestar atenção a detalhes importantes

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

42. Defender as decisões do Manager

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

43. Manifestar um nível adequado de cortesia

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

44. Apoiar e encorajar um colega que tem um problema

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

45. Ter a iniciativa de resolver um problema de trabalho

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

46. Exercer disciplina pessoal e auto-controlo

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

47. Enfrentar um objetivo de trabalho difícil com entusiasmo

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

48. Voluntariar-se para fazer mais do que aquilo que o trabalho exige na ajuda aos outros ou contribuir para a eficácia da equipa.

Nada Provável Pouco provável As Vezes Provável Muito Provável

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

ANEXO C – Caracterização da Amostra

Tabela 1. Qual o seu género?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Feminino	88	66,7	66,7	66,7
Valid	Masculino	44	33,3	33,3	100,0
Total		132	100,0	100,0	

Tabela 2. Idade (em anos)?

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade (em anos)	132	21,00	58,00	29,6591	7,68942
Valid N (listwise)	132				

Tabela 3. Indique quais as suas habilitações literárias completas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	até ao 12ºano	19	14,4	14,4	14,4
	Licenciatura	63	47,7	47,7	62,1
Valid	Mestrado, Pós-Graduação, Doutoramento	50	37,9	37,9	100,0
Total		132	100,0	100,0	

Tabela 4. Indique o tipo de contrato de trabalho que tem atualmente com a sua empresa/organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Permanente	76	57,6	58,9	58,9
Valid	Temporário	53	40,2	41,1	100,0
Total		129	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		132	100,0		

Tabela 5. Indique a quanto tempo trabalha para a empresa (em anos)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tempo_Trab_Empresa	132	,00	34,00	3,8809	5,54037
Valid N (listwise)	132				

Tabela 6. Indique a quanto tempo executa as suas funções

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tempo_Trab_Função	132	,00	30,00	4,4030	5,20129
Valid N (listwise)	132				

Tabela 7. Exerce Funções de Chefia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	97	73,5	73,5	73,5
Valid Sim	35	26,5	26,5	100,0
Total	132	100,0	100,0	

ANEXO D – Escala de Conflitos

Fidelidade ou Fiabilidade

Para um N=132 e um total de 8 itens, calculou-se o *alpha-Cronbach* obtendo-se um valor de .908, considerado muito bom por Hill e Hill (2000).

Tabela 8: Consistência Interna (Escala de Conflitos)

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	8

Tabela 9: Estatística item total (Escala de Conflitos)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1	19.33	40.957	.814	.886
c2	19.27	40.414	.826	.884
c3	19.69	40.976	.788	.888
c4	19.64	41.422	.772	.890
c5	19.18	45.605	.634	.902
c6	19.38	46.117	.608	.904
c7	20.29	47.981	.541	.909
c8	18.82	46.206	.640	.902

Validade através da Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial apresentou uma solução de duas dimensões, resultando num KMO=.892 que explica 72.32% da variância total, e o teste de Esfericidade de *Bartlett's*, apresentou um *valor-p*<.001 concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente. A primeira dimensão “*Conflitos Relacionais*” (itens c1, c2, c3 e c4) explica 60.85% da variância e a segunda “*Conflitos de Tarefa*” (itens c5, c6, c7 e c8) explica 11.45% da variância.

Tabela 10: KMO e Teste de Esfericidade Bartlett's (Escala de Conflitos)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,892
Approx. Chi-Square	664,82
Bartlett's Test of Sphericity	2
Df	28
Sig.	,000

Tabela 11: Variância Explicada Total (Escala de Conflitos)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,869	60,857	60,857	4,869	60,857	60,857	3,193	39,907	39,907
2	,917	11,458	72,315	,917	11,458	72,315	2,593	32,409	72,315
3	,656	8,202	80,517						
4	,495	6,187	86,704						
5	,403	5,040	91,744						
6	,308	3,849	95,593						
7	,205	2,568	98,161						
8	,147	1,839	100,000						

Tabela 12: Matriz Componente Rodada (Escala de Conflitos)

	Component	
	Conflitos Relacionais	Conflitos de Tarefa
c1	,826	,372
c2	,784	,437
c3	,901	,253
c4	,853	,290
c5	,250	,813
c6	,228	,801
c7	,339	,571
c8	,356	,698

De seguida, procedeu-se ao cálculo do *alpha-Cronbach* das duas dimensões extraídas da análise fatorial. Relativamente aos “*Conflitos Relacionais*” o *alpha* foi de .929, sendo considerado um *alpha* muito bom (Hill & Hill, 2000). No que diz respeito à dimensão de “*Conflitos de Tarefa*” o *alpha* foi de .790.

Tabela 13: Consistência Interna da dimensão (Conflitos Relacionais)

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	4

Tabela 14: Consistência Interna Itens (Conflitos Relacionais)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1	8,0909	13,549	,839	,905
c2	8,0303	13,511	,816	,913
c3	8,4545	13,135	,866	,896
c4	8,4015	13,662	,813	,914

Tabela 15: Consistência Interna da dimensão (Conflitos de Tarefa)

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	4

Tabela 16: Consistência Interna dos itens (Conflitos de Tarefa)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c5	8,1970	6,114	,666	,701
c6	8,3939	6,332	,632	,720
c7	9,3030	7,404	,490	,788
c8	7,8333	6,659	,608	,733

Sensibilidade

Através da sensibilidade das dimensões podemos verificar que a globalidade das dimensões abrange a totalidade da amplitude da escala de medida (1- “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”).

Nenhuma das dimensões viola grosseiramente a normalidade, sendo a assimetria $<|3|$ e o achatamento $<|8|$ (Kline, 2011). Podemos assim afirmar que a primeira dimensão é simétrica

(assimetria= .129) e mesocurtica (achatamento = -.770), e a segunda dimensão é assimétrica positiva (assimetria = .157) e o seu achatamento é leptocurtico (achatamento = .254).

Tabela 17: Sensibilidade das dimensões

		Conflito_R	Conflito_T
N	Valid	132	132
	Missing	0	0
Mean		2,7481	2,8106
Median		2,6250	2,7500
Std. Deviation		1,20886	,82951
Skewness		,129	,157
Std. Error of Skewness		,211	,211
Kurtosis		-,770	,254
Std. Error of Kurtosis		,419	,419
Minimum		1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00

Figura 1: Sensibilidade da dimensão Conflitos Relacionais

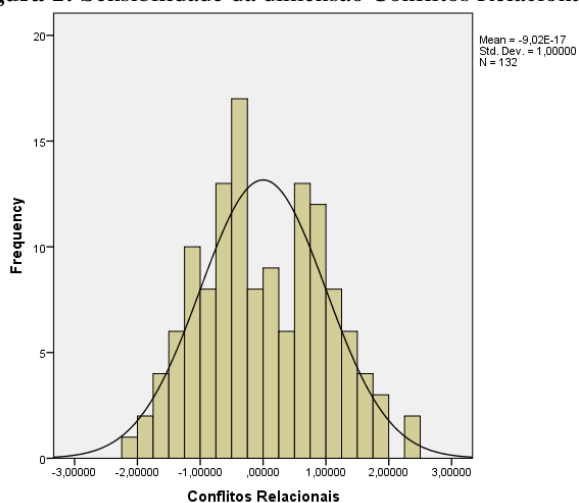
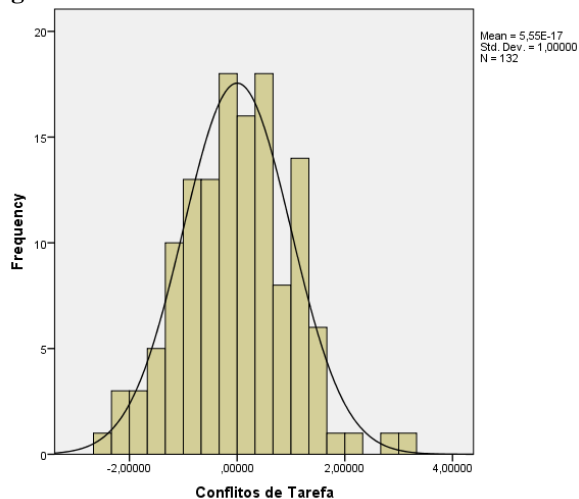


Figura 2: Sensibilidade da dimensão Conflito de Tarefa



ANEXO E – Escala de Bem-Estar no Trabalho

Fidelidade ou Fiabilidade

Para um N=132 e um total de 17 itens, calculou-se o *alpha-Cronbach* obtendo-se um valor de .944.

Tabela 18: Consistência Interna (Escala de Bem-Estar no Trabalho)

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	17

Tabela 19: Estatística item total (Escala de Bem-Estar no Trabalho)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
be1	57.1212	175.359	.831	.938
be2	56.8939	178.218	.747	.940
be3	57.1136	174.895	.731	.940
be4	57.2045	174.668	.791	.939
be5	57.1667	171.926	.853	.938
be6	57.5227	178.709	.652	.942
be7	57.3788	173.581	.851	.938
be8	57.5682	173.331	.809	.939
be9	56.7727	185.383	.484	.945
be10	56.7121	178.710	.718	.941
be11	56.7500	176.174	.804	.939
be12	56.8182	182.883	.575	.943
be13	56.9924	173.229	.824	.938
be14	57.1742	175.397	.788	.939
be15	56.7955	191.324	.342	.947
be16	57.4545	188.525	.339	.948
be17	56.6212	189.611	.498	.945

Validade através da Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial apresentou uma solução de 2 dimensão, resultando num KMO=.946 que explica 62,68% da variância total, e o teste de Esfericidade de Bartlett's, apresentou um valor- $p < .001$, concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente. A primeira dimensão foi designada de “*Dedicação/Vigor*” (itens be1, be2, be3, be4, be5, be6, be7, be8, be10, be11, be13, be14) explica 54,85% da variância e a segunda “*Resiliência*” (itens be9, be12, be15) explica 7,82% da variância. Assumiu-se um nível de saturação (> 0.55), como tal, extraiu-se o item be16 (não saturou em nenhum fator).

Tabela 20: KMO e Teste de Esfericidade Bartlett's (Escala de Bem-Estar no Trabalho)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,946
Approx. Chi-Square		1628,992
Bartlett's Test of Sphericity	Df	136
Sig.		,000

Tabela 21: Variância Explicada Total (Escala de Bem-Estar no Trabalho)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,325	54,854	54,854	9,325	54,854	54,854	7,757	45,631	45,631
2	1,330	7,822	62,676	1,330	7,822	62,676	2,898	17,045	62,676
3	,979	5,760	68,436						
4	,864	5,083	73,519						
5	,667	3,924	77,443						
6	,610	3,591	81,034						
7	,568	3,340	84,373						
8	,451	2,651	87,024						
9	,423	2,490	89,514						
10	,329	1,936	91,450						
11	,291	1,712	93,161						
12	,264	1,555	94,716						
13	,215	1,265	95,981						
14	,195	1,150	97,130						
15	,180	1,059	98,190						
16	,169	,994	99,184						
17	,139	,816	100,000						

Tabela 22: Matriz componente rodada (Escala de Bem-Estar no Trabalho)

	Component	
	Dedicação/ Vigor	Resiliência
be1	,824	,286
be2	,843	,092
be3	,782	,165
be4	,805	,250
be5	,868	,248
be6	,608	,341
be7	,824	,320
be8	,810	,269
be9	,234	,705
be10	,674	,349
be11	,827	,225
be12	,347	,676
be13	,769	,371
be14	,735	,356
be15	,080	,686
be16	,376	,096
be17	,239	,704

De seguida, procedeu-se ao cálculo do *alpha-Cronbach* das duas dimensões extraídas da análise fatorial. Relativamente à dimensão “*Dedicação / Vigor*” obteve-se um *alpha* de .958 sendo considerado um *alpha* muito bom (Hill & Hill, 2000). No que diz respeito à dimensão de “*Resiliência*” o *alpha* foi de .790.

Tabela 23: Consistência Interna da dimensão “Dedicação/Vigor”

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	12

Tabela 24: Consistência Interna Itens (Dedicação/Vigor)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
be1	38,4394	116,721	,846	,953
be2	38,2121	118,474	,788	,955
be3	38,4318	116,140	,750	,956
be4	38,5227	116,068	,808	,954

be5	38,4848	113,672	,877	,952
be6	38,8409	119,829	,648	,959
be7	38,6970	115,526	,855	,953
be8	38,8864	115,140	,820	,954
be10	38,0303	120,045	,706	,957
be11	38,0682	117,209	,827	,954
be13	38,3106	115,575	,813	,954
be14	38,4924	117,397	,775	,955

Tabela 25: Consistência Interna da dimensão “Resiliência”

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	4

Tabela 26: Consistência Interna dos itens (Resiliência)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
be9	11,6515	4,809	,524	,630
be12	11,6970	4,640	,575	,593
be15	11,6742	5,855	,394	,703
be17	11,5000	5,931	,516	,645

Sensibilidade

Através da sensibilidade das dimensões podemos verificar que a globalidade das dimensões abrange a totalidade da amplitude da escala de medida (1- “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”). Nenhuma das dimensões viola grosseiramente a normalidade, sendo a assimetria $<|3|$ e o achatamento $<|8|$ (Kline, 2011). Podemos afirmar no que diz respeito a dimensão *Dedicação/Vigor*, que esta é assimétrica negativa (assimetria= -.834) e o seu achatamento é leptocurtico (achatamento = -.436). No que diz respeito à dimensão de *Resiliencia*, é assimétrica negativa (assimetria= -.465) e o seu achatamento é leptocurtico (achatamento = 1.350).

Tabela 27: Sensibilidade das dimensões

		BE_Dedicação/ Vigor	BE_Resiliência
N	Valid	132	132
	Missing	0	0
Mean		3,4956	3,8769
Median		3,6667	4,0000
Std. Deviation		,98069	,73327
Skewness		-,834	-,465
Std. Error of Skewness		,211	,211
Kurtosis		,436	1,350
Std. Error of Kurtosis		,419	,419
Minimum		,92	1,00
Maximum		5,00	5,00

Figura 3: Sensibilidade Dimensão Dedicação/Vigor

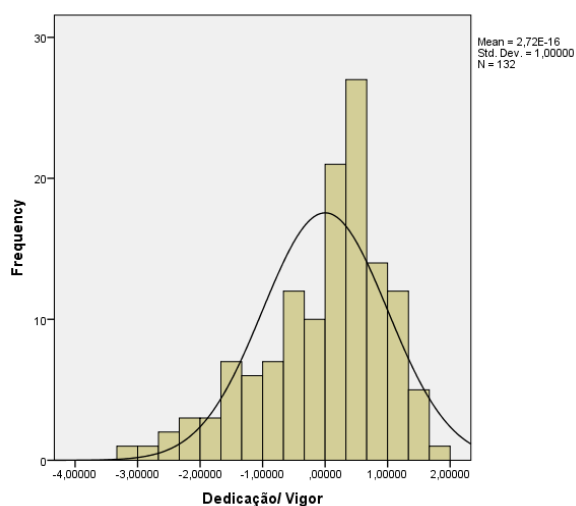
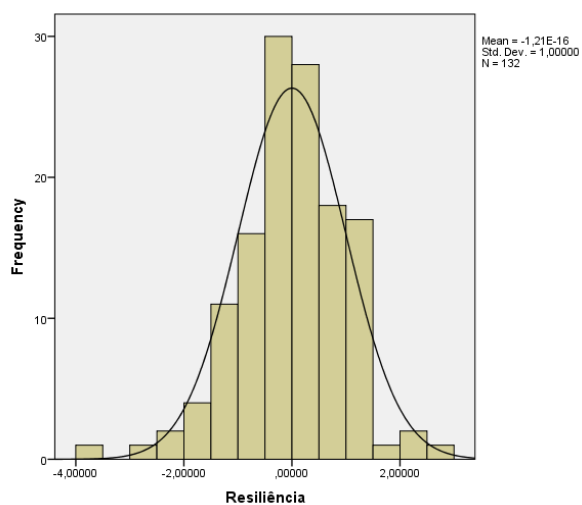


Figura 4: Sensibilidade Dimensão Resiliência



ANEXO F – Escala de Satisfação Profissional

Fidelidade ou Fiabilidade

Para um N=132 e um total de 8 itens, calculou-se o *alpha-Cronbach* obtendo-se um valor de .880, considerado muito bom por Hill e Hill (2000).

Tabela 28: Consistência Interna (Escala de Satisfação Profissional)

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	7

Tabela 29: Estatística item total (Escala de Satisfação Profissional)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	19.6894	26.628	.734	.853
s2	19.3485	26.214	.787	.846
s3	18.8333	29.850	.577	.873
s4	19.9773	29.870	.476	.886
s5	19.3561	26.200	.644	.868
s6	18.9318	28.888	.651	.865
s7	19.0909	26.999	.832	.843

Validade através da Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial apresentou a unidimensionalidade da escala, surgindo apenas uma dimensão que se designou de “*Satisfação Profissional*” com um KMO= .888 que explica 60% da variância total, e o teste de Esfericidade de Bartlett's, apresentou um valor-*p* <.001, concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente

Tabela 30: KMO e Teste de Esfericidade Bartlett's (Escala de Satisfação Profissional)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.888
Approx. Chi-Square		475,238
Bartlett's Test of Sphericity	Df	21
Sig.		.000

Tabela 31: Variância Explicada (Satisfação Profissional)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.169	59.550	59.550	4.169	59.550	59.550
2	.821	11.725	71.276			
3	.579	8.277	79.552			
4	.556	7.943	87.495			
5	.386	5.512	93.007			
6	.297	4.250	97.257			
7	.192	2.743	100.000			

Tabela 32: Matriz componente rodada (Escala de Satisfação Profissional)

Component Matrix^a	
	Component
s1	.818
s2	.863
s3	.689
s4	.577
s5	.743
s6	.766
s7	.900

Sensibilidade

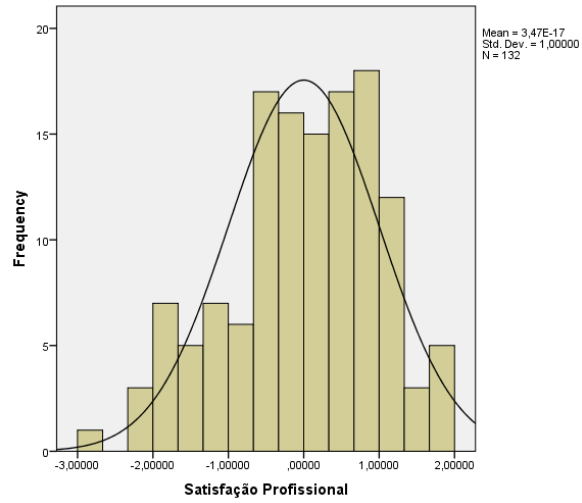
Podemos verificar que a normalidade se verifica na dimensão, não revelando um desvio grosseiro à curva da normalidade. Relativamente à assimetria, podemos dizer que é assimétrica negativa (assimetria= -.419) e o achatamento é leptocurtico (achatamento= -.312).

Tabela 33: Sensibilidade da dimensão

		Satisfação Profissional
N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3,2197
Median		3,2857
Std. Deviation		,87020
Skewness		-,419

Std. Error of Skewness	,211
Kurtosis	-,312
Std. Error of Kurtosis	,419
Minimum	1,00
Maximum	5,00

Figura 5: Histograma da dimensão Satisfação Profissional



ANEXO G – Escala de Desempenho Contextual

Fidelidade ou Fiabilidade

Para um N=132 e um total de 16 itens, calculou-se o *alpha-Cronbach* obtendo-se um valor de 0.880 considerado bom por Hill e Hill (2000).

Tabela 35: Consistência Interna (Escala de Desempenho Contextual)

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	16

Tabela 36: Estatística item total (Escala de Desempenho Contextual)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	63,7121	54,359	,438	,861
d2	63,5076	54,359	,566	,857
d3	63,5227	54,328	,514	,858
d4	63,7500	55,899	,285	,868
d5	64,1591	51,188	,467	,862
d6	63,8864	53,094	,524	,857
d7	64,0076	53,366	,430	,862
d8	63,7197	51,883	,660	,851
d9	63,7727	53,841	,529	,857
d10	64,3864	52,834	,428	,862
d11	63,7045	55,034	,389	,863
d12	63,6288	52,418	,515	,857
d13	63,6742	52,954	,562	,855
d14	63,7803	53,990	,525	,857
d15	63,9924	52,084	,563	,855
d16	63,9318	50,232	,689	,848

Validade através da Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial apresentou uma solução de 4 dimensões, resultando num KMO=0.803 que explica 61,03% da variância total, e o teste de Esfericidade de Bartlett's, apresentou um valor-*p* <.001, concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente. A primeira dimensão foi designada de “Cooperação” (itens d2, d8, d12, d13 e d16) explica 34,96% da variância, a segunda “Respeitar Regras/Procedimentos” (itens

d1, d4, d6 e de10) explica 11,16% da variância, a terceira “*Iniciativa*” (itens d 5, d7 e d15) explica 8,58% e por fim “*Auto-Controlo*” (itens d1 e d11) explica 6,58%. Assumiu-se um nível de saturação (> 0.55), como tal, extraiu-se o item d3 e d9 (não saturaram em nenhum fator).

Tabela 37: KMO e Teste de Esfericidade Bartlett’s (Escala de Bem-Estar no Trabalho)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,803
Approx. Chi-Square			837,383
Bartlett’s Sphericity	92esto	f	Df
			120
Sig.			,000

Tabela 38: Variância Explicada Total (Escala de Satisfação Profissional)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,595	34,967	34,967	5,595	34,967	34,967	3,050	19,061	19,061
2	1,786	11,162	46,129	1,786	11,162	46,129	2,402	15,016	34,077
3	1,374	8,586	54,715	1,374	8,586	54,715	2,397	14,981	49,057
4	1,054	6,586	61,301	1,054	6,586	61,301	1,959	12,244	61,301
5	,961	6,007	67,308						
6	,834	5,210	72,518						
7	,732	4,573	77,091						
8	,703	4,397	81,488						
9	,615	3,842	85,330						
10	,509	3,184	88,514						
11	,443	2,771	91,284						
12	,355	2,216	93,501						
13	,334	2,086	95,587						
14	,282	1,760	97,347						
15	,241	1,505	98,851						
16	,184	1,149	100,000						

Tabela 39: Matriz componente rodada (Escala de Desempenho Contextual)

	Component			
	Cooperação	Respeitar Regras	Iniciativa	Auto-Controlo
d1	,129	,828	,004	,120
d2	,672	,245	-,072	,392
d3	,419	,358	,069	,357
d4	,055	,593	,006	,087
d5	,232	,140	,764	-,068
d6	,146	,636	,132	,381
d7	-,023	-,013	,777	,334
d8	,754	,263	,314	-,004
d9	,460	,169	,130	,475
d10	,039	,731	,269	,012
d11	,100	,195	,041	,698
d12	,789	-,045	,113	,210
d13	,644	-,045	,387	,174
d14	,231	,076	,236	,754
d15	,276	,160	,647	,193
d16	,608	,218	,596	-,034

Tabela 40: Desempenho contextual /Dimensão Cooperação)

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	5

Tabela 41: Desempenho contextual /Dimensão Cooperação)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d2	17,3485	7,817	,522	,835
d8	17,5606	6,569	,705	,786
d12	17,4697	6,129	,688	,791
d13	17,5152	6,786	,644	,803
d16	17,7727	6,207	,659	,800

Tabela 42: Desempenho contextual (Dimensão Respeitar Regras/ Procedimentos)

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	4

Tabela 43: Desempenho Contextual (Dimensão Respeitar
Regras/Procedimentos)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d1	12,2045	3,859	,630	,593
d4	12,2424	4,414	,390	,724
d6	12,3788	4,039	,516	,656
d10	12,8788	3,466	,526	,655

Tabela 44: Desempenho contextual (Dimensão Iniciativa)

Cronbach's Alpha	N of Items
,690	3

Tabela 45: Desempenho Contextual (Dimensão Iniciativa)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d5	8,1515	2,343	,514	,603
d7	8,0000	3,008	,480	,629
d15	7,9848	2,977	,542	,562

Tabela 46: Desempenho Contextua (Dimensão Auto-Controlo)

Cronbach's Alpha	N of Items
,523	2

Tabela 47: Desempenho Contextual (Dimensão Auto-Controlo)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d11	4,2955	,515	,355	.
d14	4,3712	,586	,355	.

Após realizar a análise fatorial de todas as dimensões obtidas, decidi retirar a dimensão de “Auto-Controlo” uma vez que o $\alpha < 0.7$.

Sensibilidade

Podemos averiguar que a normalidade é verificada em todas as dimensões, não revelando um desvio grosseiro à curva da normalidade nas três dimensões. Relativamente à assimetria e ao achatamento pode-se concluir que a primeira dimensão é assimétrica negativa (assimetria= $-.529$) e o achatamento é mesocurtico (achatamento= $-.305$) a segunda é assimétrica (assimetria= $-.157$) e o achatamento é leptocurtico (achatamento= 7.345) e a terceira tem assimetria simétrica (assimetria= $-.559$) e achatamento mesocurtico (achatamento= 1.391).

Tabela 48: Sensibilidade das dimensões

		Desempenho_ Cooperação	Desempenho_ Respeitar_ procedimentos	Desempenho_ Iniciativa
N	Valid	132	132	132
	Missing	0	0	0
Mean		4,3805	4,1420	4,0227
Median		4,6000	4,0000	4,0000
Std. Deviation		,63287	,63320	,77514
Skewness		-,529	-,157	-,559
Std. Error of Skewness		,210	,211	,211
Kurtosis		-,305	7,345	1,391
Std. Error of Kurtosis		,419	,419	,419
Minimum		1,20	1,25	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00

Figura 6: Histograma da dimensão Cooperação

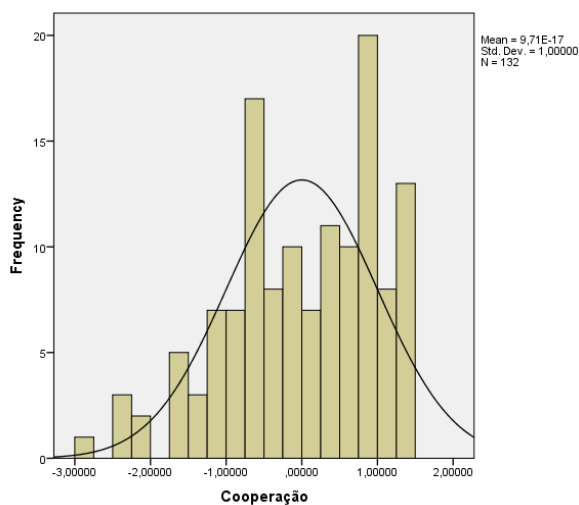


Figura 7: Histograma da dimensão Respeitar Regras/ Procedimentos

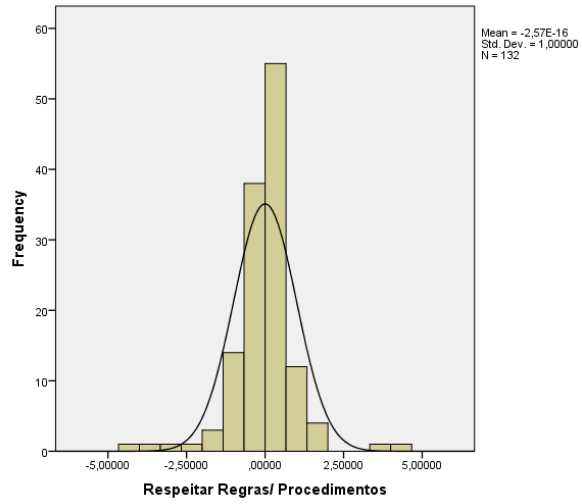
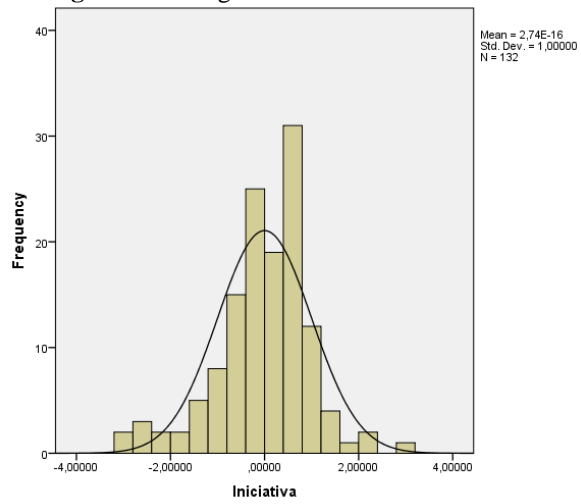


Figura 8: Histograma da dimensão Iniciativa



ANEXO H – Estatística Descritiva

Interpretação da Estatística Descritiva das dimensões

Tendo em conta à análise descritiva das diferentes dimensões em estudo, pode-se observar (Tabela 48) que tanto na dimensão Conflito Relacional ($\mu = 2.7481$; $SD = 1.20886$) como na dimensão Conflito de Tarefa ($\mu = 2.8106$; $SD = .82951$) os participantes responderam “Discordo” responderam (a cotação da escala varia entre 1 e 5).

Relativamente as dimensões Dedicção/Vigor ($\mu = 3.4956$; $SD = .98069$) e Resiliência ($\mu = 3.8769$; $SD = .73327$) observa-se que os participantes responderam maioritariamente “Não Discordo, Nem Concordo” (a cotação da escala varia de 1 e 5).

Quanto à dimensão Satisfação Profissional ($n=132$) verifica-se que os participantes em média ($\mu = 3.2197$; $SD = .87020$) responderam “Não Discordo, Nem Concordo” (a cotação da escala varia de 1 e 5).

Por último relativamente as dimensões de Cooperação ($\mu = 4.3805$; $SD = .63287$) Respeitar Regras/Procedimentos ($\mu = 4.1420$; $SD = .63320$) e Iniciativa ($\mu = 4.0227$; $SD = .77514$) podemos afirmar que os participantes responderam maioritariamente “Concordo” (a cotação da escala varia de 1 e 5).

Tabela 48: Estatística descritiva dimensões

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Conflitos Relacionais	133	1,00	5,00	2,7481	1,20886
Conflitos de Tarefa	132	1,00	5,00	2,8106	,82951
Dedicção/ Vigor	132	1,00	5,00	3,4956	,98069
Resiliência	132	1,00	5,00	3,8769	,73327
Cooperação	132	1,00	5,00	4,3805	,63287
Respeitar Regras/Procedimentos	133	1,00	5,00	4,1420	,63320
Iniciativa	132	1,00	5,00	4,0227	,77514
Valid N (listwise)	132				

ANEXO I - Análise das Correlações

		FS_ CRelacional	FS_ CTarefa	FS_BE_ Dedicação/Vigor	FS_ BE_Resiliência	FS_ SProfissional	FS_ DCooperação	FS_DRRP4	FS_ DIniciativa
FS_CRelacional	Pearson Correlation	1	,000	-,283**	-,137	-,423**	-,242**	,188*	-,001
	Sig. (2-tailed)		1,000	,001	,116	,000	,005	,031	,995
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
FS_CTarefa	Pearson Correlation	,000	1	-,118	-,124	-,330**	-,256**	-,013	,065
	Sig. (2-tailed)	1,000		,177	,157	,000	,003	,882	,462
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
FS_BE_Dedicação/Vigor	Pearson Correlation	-,283**	-,118	1	,000	,680**	,387**	-,066	,378**
	Sig. (2-tailed)	,001	,177		1,000	,000	,000	,453	,000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
FS_BE_Resiliência	Pearson Correlation	-,137	-,124	,000	1	,269**	,450**	-,070	,062
	Sig. (2-tailed)	,116	,157	1,000		,002	,000	,426	,477
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
FS_SProfissional	Pearson Correlation	-,423**	-,330**	,680**	,269**	1	,461**	-,014	,346**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002		,000	,876	,000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
FS_DCooperação	Pearson Correlation	-,242**	-,256**	,387**	,450**	,461**	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,005	,003	,000	,000	,000		1,000	1,000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
FS_DRRP	Pearson Correlation	,188*	-,013	-,066	-,070	-,014	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,031	,882	,453	,426	,876	1,000		1,000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
FS_DIniciativa	Pearson Correlation	-,001	,065	,378**	,062	,346**	,000	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,995	,462	,000	,477	,000	1,000	1,000	
	N	132	132	132	132	132	132	132	132

ANEXO J – Mediações

Para testar as hipóteses em estudo recorreu-se a análise de regressões lineares múltiplas.

Segundo os autores Baron e Kenny (1986) existem quatro passos para que se possa estabelecer uma mediação.

O primeiro passo implica que a variável causal esteja relacionada com os resultados. Ou seja implica que a variável X (variável Preditora) tenha um efeito em Y (variável critério).

O segundo passo, implica que a variável causal esteja relacionada com a variável mediadora. À variável mediadora é utilizada como variável critério e a variável causal como variável predictora.

O Terceiro passo, implica que a variável mediadora afete a variável Y (variável critério).

Por fim o último passo, implica demonstrar que a variável mediadora medeia completamente a relação entre X e Y. Os efeitos dos passos 3 e 4 são estimados na mesma equação. Seguidamente e tendo por base estes quatro passos, são explicados os resultados obtidos neste estudo.

Hipótese 1: A relação entre o Conflito e o Desempenho contextual é mediada pela Bem-Estar no Trabalho (BET).

Primeiramente estudou-se o efeito das dimensões do Conflito na dimensão de Cooperação (1º passo). Previamente à regressão linear examinou-se a coliniaridade das variáveis independentes. Neste sentido podemos observar através da tabela 52 que o valor de VIF =1.000, ou seja inferior a 0.2. Isto indica que as variáveis independentes não estão associadas, ou seja, não estão a medir o mesmo. Consequentemente, não se verifica qualquer efeito de contaminação entre as medidas.

Tabela 50: Modelo Resumo (Variável Preditora – Cooperação)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,352 ^a	,124	,110	,94316651	,124	9,132	2	129	,000	1,835

a. Preditores: Conflito de Tarefa, Conflito Relacional

b. Variavel Dependente: Cooperação

Obteve-se um valor de $F_{(2,129)} = 9.132$ e um valor- $p \leq .001$ o que significa que o modelo é estatisticamente significativo. Com um $R^2 = .110$ que significa que a variável X explica 11% do variável Y, ou seja, os Conflitos explicam 11% da Cooperação.

Tabela 51: ANOVA^a (Relação dos Conflitos com à Cooperação)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	16,246	2	8,123	9,132	,000^b
1 Residual	114,754	129	,890		
Total	131,000	131			

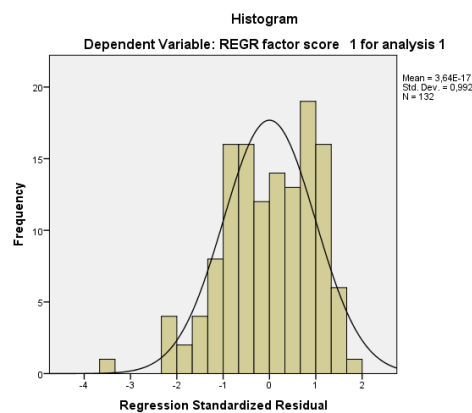
Tabela 52: Coeficientes de β standardizados

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	-3,694E-017	,082		,000	1,000		
1	Conflito Relacional	-,242	,082	-,242	-2,940	,004	1,000	1,000
	Conflito de Tarefa	-,256	,082	-,256	-3,102	,002	1,000	1,000

a. Variavel Dependente: FS_DCooperação

Através dos coeficientes standardizados β podemos observar que ambas as dimensões do conflito afetam de forma significativa a Cooperação (valor- $p \leq .05$). Sendo que, é Conflito de Tarefa aquele que tem um maior impacto na Cooperação ($\beta = -.256$).

Figura9: Histograma (Relação entre X e Y)



Através da análise da figura 10 verifica-se que a maioria dos pontos se encontra mais ou menos em cima da linha diagonal principal. Deste modo, podemos afirmar que há uma distribuição normal. Através da figura 11 observou-se que os resíduos se distribuem em torno de zero.

Figura 10: Distribuição normal dos Resíduos

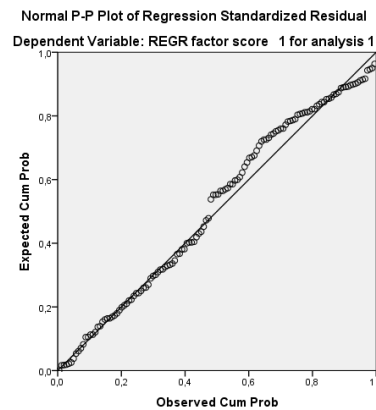
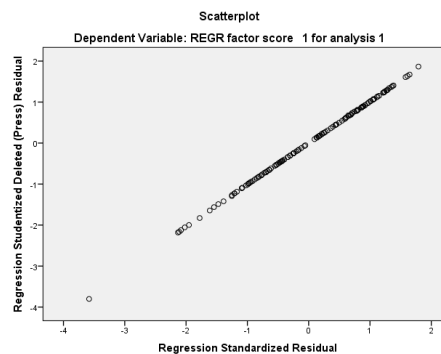


Figura 11: Análise Gráfica dos Resíduos



Seguidamente estudou-se o efeito da dimensão do Conflito Relacional na dimensão Dedicção/Vigor (2º passo). Excluiu-se desta análise o conflito de Tarefa uma vez que através das correlações concluímos que este não se relaciona de forma significativa com a dimensão do BET.

Obteve-se um valor de $F(2,129) = 6.695$ e um valor- $p = .002$ o que significa que o modelo é significativo. Com um valor $R^2 = .094$ o que significa que o Conflito Relacional explica 9% da Dedicção/Vigor.

Tabela 53: Modelo Resumo (Variável Preditora –Dedicação/Vigor)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,307 ^a	,094	,080	,95916979	,094	6,695	2	129	,002	2,025

a. Preditores: Conflito Relacional

b. Variável Dependente: Dedicação/ Vigor

Tabela 54: ANOVA^a (Relação dos Conflitos com à Dedicação/Vigor)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12,319	2	6,160	6,695	,002^b
1 Residual	118,681	129	,920		
Total	131,000	131			

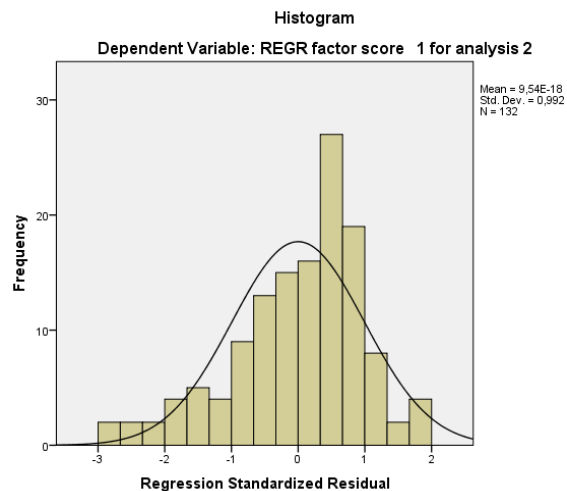
A análise dos coeficientes estandardizados de determinação (β) na tabela 54, mostrou que a dimensão do Conflito Relacional tem um impacto significativo nesta relação ($\beta=-0.283$).

Tabela 55: Coeficientes de β standardizados

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	7,270E-018	,083		,000	1,000		
1 FS_CRelacional	-,283	,084	-,283	-3,377	,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: FS_Dedicação/Vigor

Figura 12: Histograma



Através da análise da figura 13 concluímos que a maioria dos pontos se encontram mais ou menos em cima da linha diagonal principal, como tal, podemos afirmar que há uma distribuição normal. Através da figura 14 observou-se que os resíduos se distribuem em torno de zero.

Figura 13: Distribuição normal dos Resíduos

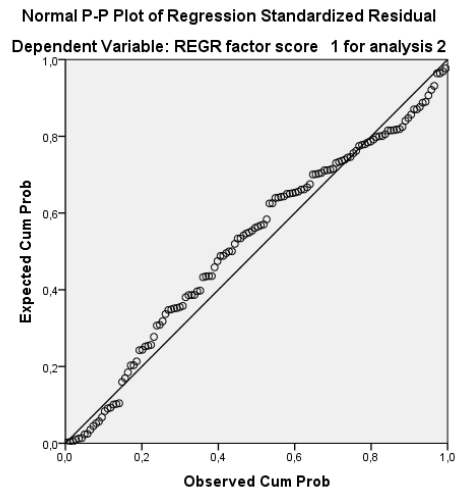
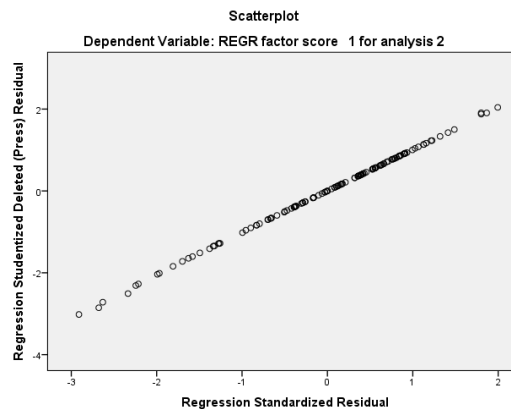


Figura 14: Análise Gráfica dos Resíduos



Por fim fomos verificar o efeito mediador da variável Dedicção/Vigor na relação entre o Conflito Relacional e a Cooperação. (3º e 4º passo).

Analisou-se a multicolineariedade tendo um $VIF < 5$ as variáveis não são colineares, i. e. não estão fortemente correlacionadas. Obteve-se um valor de $F_{(3,128)} = 11.716$ e um valor- $p \leq .001$ o que significa que o modelo é estatisticamente significativo, com um $R^2 = .197$.

Tabela 56: Modelo Resumo (Efeito Mediador)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
				R Square	F	df1	df2	Sig. F	
				Change	Change			Change	
,464 ^a	,215	,197	,89607268	,215	11,716	3	128	,000	1,771

a. Predictors: (Constant), FS_Dedicação/Vigor; FS_CRelacionais

b. Dependent Variable: FS_Cooperação

Tabela 57: ANOVA^a (Efeito Mediador)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	28,223	3	9,408	11,716	,000^b
1	Residual	102,777	128	,803		
	Total	131,000	131			

a. Dependent Variable: FS_Cooperação

b. Predictors: (Constant), FS_Dedicação/vigor; FS_CRelacional

Através da tabela 57 podemos verificar que a dimensão de Dedicação/ Vigor se correlacionada de forma significativa com a Cooperação ($\beta = .318$) (Passo 3). Para além disso, quando partimos para a análise do efeito mediador (passo 4) concluímos que a variável dedicação/vigor media a relação entre os conflitos e a cooperação. O conflito Relacional quando mediado pela Dedicação/Vigor deixa de ter efeito na cooperação (valor-p = .064).

Tabela 58: Coeficientes de β standardizados

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Coefficients					Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
	(Constant)	-3,925E-017	,078		,000	1,000		
1	FS_CRelacional	-,152	,082	-,152	-1,866	,064	,919	1,088
	FS_Dedicação/Vigor	,318	,082	,318	3,862	,000	,906	1,104

a. Dependent Variable: FS_Cooperação

Através das correlações verificou-se que as dimensões do bem-estar no trabalho se relacionam positivamente com a Satisfação Profissional. Nesse sentido, pareceu pertinente realizar o mesmo modelo mas utilizar a Satisfação Profissional como variável mediadora e verificar se havia sobreposição de modelos. Nesse sentido surge a nossa segunda hipótese.

Hipótese 2: A relação entre o Conflito e o Desempenho contextual é mediada pela Satisfação Profissional.

Anteriormente verificou-se a relação entre as dimensões do conflito e o Desempenho contextual. Sendo que se obteve-se um valor de $F_{(2,129)} = .9.132$ e um valor- $p \leq .001$ o que significa que o modelo é estatisticamente significativo. E um $R^2_a = .110$ o que significa que a variável X explica 11% do variável Y, ou seja, os Conflitos explicam 11% da Cooperação (passo 1). Através dos coeficientes standardizados observamos que ambas as dimensões do conflito afetam significativamente a Cooperação. Verifica-se que é o Conflito de Tarefa aquele que têm maior impacto sobre a cooperação ($\beta = -.256$).

Seguidamente relacionamos as dimensões do conflito com a Satisfação Profissional (passo 2). Obtivemos um valor de $F_{(2,129)} = 26,076$, um valor de $VIF < .2$ e um valor- $p \leq .01$ o que significa que o modelo é significativo e que os conflitos explicam 27,7% da satisfação Profissional ($R^2_a = .277$) (tabela 58). Através dos valores de β concluímos que ambos os conflitos afetam significativamente e de forma negativa a satisfação Profissional (tabela 60). Deste modo podemos afirmar que quanto mais conflitos existir menor será a Satisfação profissional, sendo que os conflitos relacionais são aqueles que causam um maior impacto nesta relação ($\beta = -.423$).

Tabela 59: Modelo Resumo (Satisfação Profissional)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.537 ^a	.288	.277	.85038116	.288	26,076	2	129	.000	2,012

a. Predictors: (Constant), FS_CTarefa, FS_CRelacional

c. Dependent Variable: FS_Satisfação Profissional

Tabela 60: Coeficientes de β standardizados

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
(Constant)	6,429E-017	.074			.000	1,000		
1	Coflito Relacional	-.423	.074	-.423	-5,699	.000	1,000	1,000
	Conflito Tarefa	-.330	.074	-.330	-4,436	.000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Satisfação Profissional

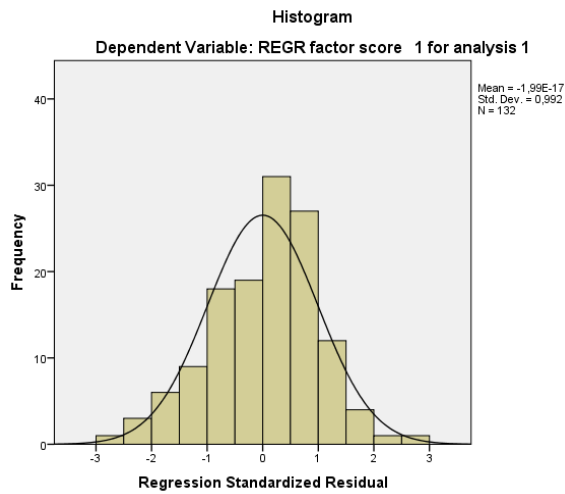
Tabela 61: ANOVA^a (Relação dos Conflitos com à Satisfação Profissional)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	37,714	2	18,857	26,076	,000^b
	Residual	93,286	129	,723		
	Total	131,000	131			

a. Dependent Variable: FS_Satisfação Profissional

b. Predictors: (Constant), FS_CTarefa, FS_CRelacional

Figura15: Histograma



Através da análise da figura 16 concluímos que a maioria dos pontos se encontram mais ou menos em cima da linha diagonal principal, como tal, podemos afirmar que há uma distribuição normal. Através da figura 17 observou-se que os resíduos se distribuem em torno de zero.

Figura 16: Distribuição normal dos Resíduos

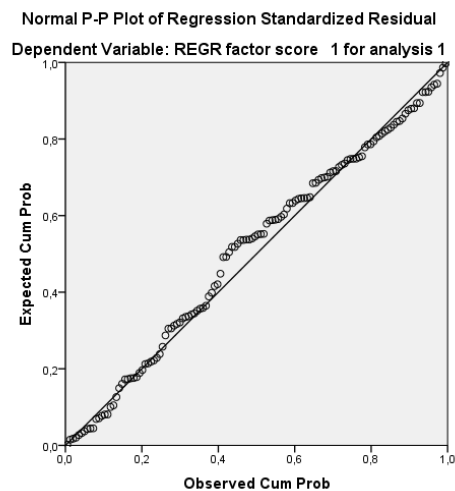
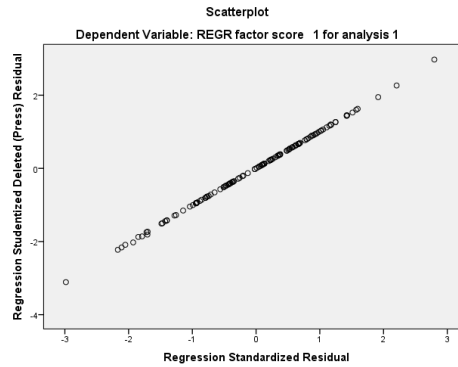


Figura 17: Análise Gráfica dos Resíduos



Por fim fomos verificar o efeito mediador da variável satisfação profissional na relação entre os conflitos e a cooperação (Passo 3 e 4).

Tabela 62: Modelo Resumo (Efeito Mediador)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,479 ^a	,230	,212	,88783559	,230	12,730	3	128	,000	1,809

a. Predictors: (Constant), FS_Satisfação Profissional, FS_CTarefa, FS_CRelacional

b. Dependent Variable: FS_Cooperação

Analisou-se a multicolineariedade tendo um $VIF \leq 5$ as variáveis não são colineares. Obteve-se um valor de $F_{(3,128)} = 12.730$ e um valor- $p \leq .001$ o que significa que o modelo é significativo, com um $R^2_a = .212$ (Tabela 62).

Tabela 63: ANOVA^a (Efeito mediador)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,104	3	10,035	12,730	,000^b
	Residual	100,896	128	,788		
	Total	131,000	131			

a. Dependent Variable: FS_Cooperação

b. Predictors: (Constant), FS_Satisfação Profissional, FS_CTarefa, FS_CRelacional

Através da tabela 64 podemos verificar que a dimensão de Satisfação profissional se correlacionada de forma significativa com a Cooperação ($\beta = .385$) (Passo 3). Ao analisarmos a análise do efeito mediador verificamos que quando a variável satisfação profissional media a relação entre os conflitos e a cooperação não há efeitos significativos (Passo 4). Logo,

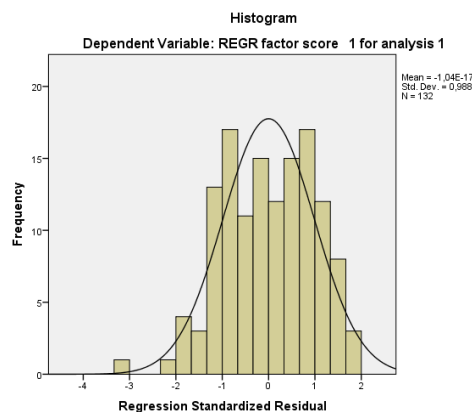
podemos concluir que estamos perante uma mediação total. Recorremos ao teste de *sobel* para verificar se os efeitos anteriormente demonstrados são significativos. Foi obtidos um *p-value* = .187 para o conflito relacional e um *p-value* = .07 para o conflito de tarefa, concluindo-se que os efeitos encontrados não são significativos.

Tabela 64: Coeficientes de β standardizados

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-6,172E-017	,077		,000	1,000		
1							
FS_CRelacional	-,079	,087	-,079	-,911	,364	,799	1,252
FS_CTarefa	-,129	,083	-,129	-1,544	,125	,868	1,153
FS_Satisfação Profissional	,385	,092	,385	4,193	,000	,712	1,404

a. Dependent Variable: FS_Cooperação

Figura18: Histograma



Concluimos através da análise da figura 19 que a maioria dos pontos se encontram mais ou menos em cima da linha diagonal principal, como tal, podemos afirmar que há uma distribuição normal. Através da figura 20 observou-se que os resíduos se distribuem em torno de zero.

Figura 19: Distribuição normal dos Resíduos

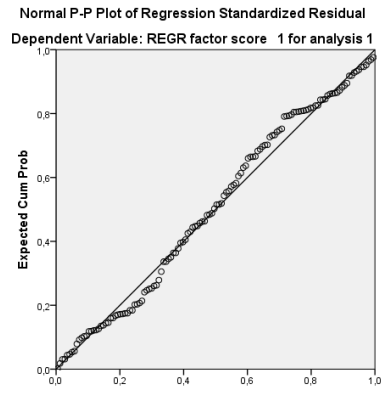


Figura 20: Análise Gráfica dos Resíduos

