



Instituto Universitário de Lisboa

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Co-ocorrência de conflitos nas equipas de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipas

Vanessa Filipa dos Santos Fialho

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Mestre em
Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutora Ana Margarida Passos, Professora Auxiliar, Departamento
de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE-IUL

Setembro de 2015

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais estarei sempre grata.

À Professora Ana Margarida Passos, pela sua orientação, total apoio e disponibilidade. Pelo saber, pelas opiniões e críticas na realização deste trabalho.

São também dignos de um grande agradecimento os meus colegas, orientados da Professora Ana Margarida Passos, pelo companheirismo, pela solidariedade e entreadjuada na recolha de todos os dados para a elaboração da tese de mestrado.

O próximo agradecimento vai para a minha família, namorado e a minha amiga Ana Rodrigues, que sempre me apoiaram em todos os momentos, altos e baixos e sempre foram compreensivos comigo em todas as situações ocorridas ao longo da elaboração da dissertação.

A eles dedico este trabalho!

Aos participantes do estudo...Obrigada por colaborarem e possibilitarem a realização do trabalho.

Resumo

O objectivo do presente estudo foi avaliar o papel moderador das práticas de gestão de recursos na relação entre a percepção de subgrupos nas equipas e os conflitos intragrupais.

Participaram neste estudo 33 Centros de Saúde (245 indivíduos) da zona da grande Lisboa. Globalmente os resultados suportaram as hipóteses, revelando que a existência de subgrupos nas equipas de trabalho aumenta os diferentes tipos de conflitos: conflito de tarefa, conflito relacional, conflito de processo e conflito de gestão de tempo. Contudo, os resultados não suportam as hipóteses de moderação das práticas de gestão de recursos humanos.

Verificou-se também qual o papel das Práticas de Recursos Humanos como moderadora os conflitos nas equipas de trabalho.

Palavras chave: Conflitos, equipas de trabalho, subgrupos, Práticas de Recursos Humanos

Abstrat

The purpose of this study was to evaluate the moderating role of human resources management in the relationship between the perception of sub-groups in work groups e the intergroup conflicts.

In this study, thirty-three health care centers have participated (a total of two-hundred and forty-five individuals) from Lisbon. Globally, the results have supported the hypothesis made, revealing that the existence of sub-groups in work groups increases the different types of conflicts: task conflicts, relational conflicts, process conflicts and time management conflicts. However, the results do not support the hypothesis that human resources management practices have a moderating role.

This study has also found how Human Resources Management practices work as a mederator in work groups' conflicts.

Keywords: Conflicts, Work Group, Sub-Groups, Human Resources Management practices

Índice Geral

Parte I-Enquadramento Teórico

Introdução	8
Cap. I- As equipes de trabalho	
1.1- Conceito de equipa de trabalho	10
Cap. II- Conflito nas equipes de trabalho	
2.1-O conflito: Conceptualização	11
2.2-Diferentes visões sobre o conflito	12
2.3-Formas de conflito nas equipes de trabalho	14
2.4- Os conflitos são inevitáveis e desejáveis/ Os conflitos são evitáveis e indesejáveis	16
Cap. III- Os subgrupos nas equipes de trabalho	
3.1-Subgrupos:Conceptualização	19
3.2-Como são formados os subgrupos	20
Cap. IV- Práticas de Gestão de Recursos Humanos	
4.1- Enquadramento Teórico	21
4.2- As diferentes práticas de Recursos Humanos	23

Parte II-Investigação Empírica

Cap. V-Metodologia

5.1-Participantes-----	24
5.2-Procedimento-----	25
5.3-Operacionalização dos resultados-----	26

Cap. VI: Resultados

6.1- Agregação dos dados -----	27
6.2- Teste de hipóteses-----	27
6.3- Discussão dos resultados -----	30
Conclusão-----	32
Bibliografia-----	34
Anexos-----	38

Índice de Quadros

Quadro 1- Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo----- pag.27

Quadro 2- Resultados das Regressões Múltiplas hierárquicas dos modelos de moderação ao nível das Práticas de Gestão Individuais-----pag.28

Quadro3- Resultados das Regressões Múltiplas hierárquicas dos modelos de moderação ao nível das Práticas de Gestão Equipa-----pag.29

Introdução

Nos últimos anos assistimos ao interesse crescente pelo estudo da eficácia do trabalho em equipa. Este interesse deve-se ao facto de muitas organizações terem vindo a adoptar equipas de trabalho (Passos, Ana; Sílvia Silva; Catarina Santos, 2011)

As equipas de trabalho são conjuntos de pessoas que trabalham juntas para alcançar algo que está para além das suas capacidades enquanto sujeitos que trabalham sozinhos (Zaccaro, Marks, Mathieu, 2001). Não podemos falar em equipa de trabalho sem falar em conflito. O conflito é actualmente reconhecido como um processo básico que influencia o desempenho de qualquer grupo ou organização. Como sabemos, os conflitos na vida das empresas é também um facto inevitável na actualidade, e quando ocorre, os principais elementos envolvidos são os indivíduos (colaboradores), os grupos (equipas de trabalho, departamentos, secções,...) e as chefias (Santos, 2004).

Contudo, a literatura sobre o conflito não tem sido consensual, em relação à funcionalidade deste processo para os resultados do trabalho dos grupos e das organizações em geral (Passos, Caetano, 2004).

Outro tema associado às equipas de trabalho são os subgrupos e a sua forte influência nas equipas. Um subgrupo, é um subconjunto de membros do mesmo grupo de trabalho, através do qual a equipa de trabalho é um grupo, cujos membros são formalmente reconhecidos pela organização (Carton & Cummings 2012). Os subgrupos constroem-se baseando-se nas mais variadas características (sexo, idade, cultura, entidade, reconhecimentos etc.) (Greer & de Wit, 2012).

Neste sentido, o objectivo central que desencadeou todo o percurso investigativo efectuado é verificar em que medida a existência de subgrupos nas equipas de trabalho pode ou não levar à ocorrência de conflitos. Por sua vez saber se as Práticas de Recursos Humanos podem funcionar como um redutor de conflitos nas equipas de trabalho.

A unidade de análise da presente investigação são trinta Centros de Saúde da zona da Grande Lisboa.

O trabalho exposto está organizado em seis capítulos divididos em duas partes. Na primeira parte é feito o enquadramento teórico. O primeiro capítulo descreve as equipas de trabalho. O capítulo dois é dedicado à temática dos conflitos nas equipas de

Co-ocorrência de conflitos nas equipas de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipas

trabalho. No terceiro e quarto capítulos, procura-se conhecer o que são e como se formam os subgrupos e o papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos respectivamente.

A segunda parte, investigação empírica, é constituída pelo quinto capítulo onde se apresenta a investigação e a respectiva metodologia.

O sexto capítulo caracteriza-se pela apresentação dos resultados obtidos e a sua discussão.

Finalizando, apresenta-se as devidas conclusões bem como aquelas que parecem ser as suas implicações práticas e sugestões de maior aprofundamento sobre o tema.

Parte I-Enquadramento Teórico

Cap. I- As equipas de trabalho

1.1- Conceito de equipa de trabalho

Grande parte do trabalho de uma organização, é concluído com o trabalho em equipa: pessoas que trabalham juntas para alcançar algo além das suas compatibilidades de indivíduos que trabalham sozinho (Zaccaro, Marcks, Mathieu, 2001).

Por sua vez, definimos processo de equipa como actores interdependentes que convertem inputs para os resultados cognitivos, de forma a alcançarem objectivos colectivos. Os processos de equipa são os meios utilizados pelos membros, que funcionam de forma interdependente para utilizar vários recursos como competências, equipamentos e dinheiro para produzirem resultados cognitivos (Zaccaro, Marks, Mathieu, 2001).

Uma equipa no seu real sentido da palavra dá apoio uns aos outros, colaboram livremente e comunicam abertamente e com clareza entre si. Equipas eficazes tendem a fluírem informações livremente, tem um relacionamento de confiança, respeito e apoio entre os membros.

O trabalho em equipa tem os seus benefícios, sendo o principal a vontade que os seus membros têm em atingir os objectivos da equipa. Têm como principal objectivo alcançar as metas dos restantes membros, dando apoio uns aos outros, colaboram livremente e comunicam abertamente entre si. (Cruz,2004)

As pessoas querem realizar juntas um bom trabalho, ajudando-se mutuamente e fazendo com que exista uma competição reduzida Se os indivíduos aprenderem a confiar uns nos outros vão compartilhar livremente os seus conhecimentos. Compreendem que a partilha de informação é extremamente importante para a eficácia da equipa. (Mcintyre,2007)

Assim, a comunicação é outro benefício das equipas de trabalho, por vezes falta um membro da equipa com determinada função, mas existe sempre alguém disposto a substitui-lo. Uma vez que as decisões são tomadas por consenso, significa que são

geralmente melhores do que quando tomadas sozinhas, mesmo que fosse decidida pela pessoa mais inteligente do grupo de trabalho. (Mcintyre,2007)

Desta forma, observamos que o trabalho em equipa requer comprometimento por parte dos sujeitos.

Cap. II- Conflito nas equipas de trabalho

2.1-O conflito: Conceptualização

A palavra conflito, deriva do latim, *conflictus* e significa desordem, choque, embate, luta, oposição, disputa. Segundo Chiavenato (2003) *conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos e colidentes que podem chocar.*

Os conflitos existem desde o início da humanidade, são fonte de novas ideias, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos. Surge quando há a necessidade de escolha entre situações que podem ser consideradas incompatíveis.

Todas as situações de conflito são antagónicas e perturbam a acção ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. (Mcintyre, 2007)

Não existe uma definição simples de conflito. Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afectou de forma negativa, ou que a irá afectar de igual forma (Thomas, 1990, p. 653). Esta definição tem três características:

- a) O conflito tem que ser percebido pela equipa, senão, não existe conflito;
- b) Tem que existir uma interacção;
- c) Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

Kurt Lewin define o conflito no indivíduo como "a convergência de forças de sentidos opostos e igual intensidade, que surge quando existe atracção por duas valências positivas, mas opostas (desejo de assistir a uma peça de teatro e a um filme exibidos no mesmo horário e em locais diferentes); ou duas valências negativas (enfrentar uma operação ou ter o estado de saúde agravado); ou uma positiva e outra negativa, ambas na mesma direcção (desejo de pedir aumento salarial e medo de ser demitido por isso) ".

Salvatore Maddi classifica as teorias da personalidade segundo três modelos, um dos quais o de conflito. Esse modelo supõe que a pessoa esteja permanentemente envolvida pelo choque de duas grandes forças antagónicas, "que podem ser exteriores

ao indivíduo (conflito entre indivíduo e sociedade) ou intrapsíquicas (forças conflitantes do interior do indivíduo que se dão, por exemplo, entre os impulsos de separação, individuação e autonomia e os impulsos de integração, comunhão e submissão) ”.

O conflito, no entanto, pode ter efeitos negativos como positivos, mas em certos casos e circunstâncias, como factor motivacional da actividade criadora. Em algumas escolas da sociologia é enxergado como o desequilíbrio de forças do sistema social que deveria estar em repouso, isto é, equilibrado, quanto à forças que o compõe. Segundo esta teoria, não se enxerga mais o grupo como uma relação harmónica entre órgãos, não susceptíveis de interferência externa.

Os conflitos, para terem uma solução pacífica, devem ter todos os meios possíveis de negociação de controvérsias, estas, precisam ser executadas com diplomacia, bons ofícios, arbitragem e conciliação.

Assim os conflitos não são necessariamente negativos nem positivos, dependem da forma como lidamos com eles.

2.2-Diferentes visões sobre o conflito

A globalização dos mercados, e o seu correspondente aumento de competição, está criando uma necessidade crescente no que respeita à inovação, tanto ao nível de novos produtos e novas formas de os produzir, como nos modos de os entregar com maior rapidez aos clientes.

Uma forma de ser mais competitivo é através da utilização de equipas, principalmente equipas heterogenias, o conflito inevitavelmente irá surgir devido à existência de diferentes perspectivas.

A eficácia de uma equipa não depende apenas do desempenho individual dos seus elementos, mas igualmente da estreita colaboração entre os membros, do grau de ajuda existente, da capacidade dessa equipa para tolerar pontos de vista divergentes, isto é, o conflito. O conflito afecta o desempenho da equipa a vários níveis, quer pelo lado positivo quer pelo negativo. (Elmes,2007)

Que o conflito existe no local do trabalho não é um facto desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe, com medo de demonstrar “perda de controlo”. Assim,

muitas organizações não querem admitir a existência de conflito sendo que este é visto como uma situação negativa.

As teorias de gestão clássicas, nomeadamente as de Taylor, Fayol e Weber, defendiam a eliminação de qualquer fonte e tipo de conflito, pois o conflito não seria significado de produtividade, apenas a harmonia e a cooperação. Segundo esta visão tradicional de conflito, o conflito deve ser evitado, pois origina disfunções nos grupos ou na organização em que se verifique a sua existência. Nesta visão, na qual a organização é um sistema fechado, o conflito não deve ocorrer porque é sempre percebido como algo mau, negativo, prejudicial, disruptivo, que cria um clima de guerrilha que inviabiliza processos, e uma falta de confiança entre as pessoas. (Elmes,2007).

Mais tarde, na escola das Relações Humanas, particularmente através dos estudos realizados por Elton Mayo, o conflito foi visto ainda de uma forma negativa, mostraram que a ausência ou a eliminação de conflito seria fundamental para aumentar a eficácia de qualquer organização.

No entanto, nem todos os seguidores da escola das Relações Humanas viam o conflito como assunto negativo. Nesta escola, outros membros consideram o conflito como sendo algo natural e inevitável, nem sempre negativo, e que poderá favorecer o grupo. Essa atitude face ao conflito começou a ser alterada na segunda metade do século XX. Hoje em dia, ter níveis manejáveis de conflito é visto como positivo, e até um bom indicador da gestão efectiva e eficaz duma organização. (Cunha,2003)

Muitos afirmam que o conflito é motor de desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas, e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes. (Elmes,2007)

Friedberg (1995) advoga que o conflito não pode nem deve ser encarado como algo disfuncional ou negativo, antes pelo contrário, é natural às organizações. Lucas (1987) perspectiva o conflito como um fenómeno endémico, construtivo e que exerce funções preventivas no seio organizacional. De facto, muitos afirmam que o conflito é motor de desenvolvimento e que os seus efeitos são positivos, desde que saibamos geri-lo adequadamente e em benefício de ambas as partes (Deutsch, 1973; Pruitt & Rubin, 1986). Um dos maiores contributos para esta concepção dos conflitos, é o da Teoria Estruturalista. Contrariamente às teses da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, que consideravam os conflitos inexistentes e indesejáveis, a Teoria

Estruturalista admite a existência de conflitos no seio organizacional, defendendo a necessidade de se pensarem as organizações como unidades sociais complexas, nas quais interagem diferentes grupos sociais. Dessa interacção quotidiana, surgem os conflitos, que devem ser considerados elementos geradores de mudança e inovação organizacional (Chiavenato, 2003; Motta, 1995 e Robbins, 1999). Para os estruturalistas, o conflito e a cooperação andam de mãos dadas, sendo conceitos indissociáveis.

Defendem que o objectivo da gestão deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos; em vez de o tentar disfarçar ou reprimir pois isso pode gerar efeitos perversos, que apresentam desvantagens tanto para o individuo como para a organização. Os processos de negociação tornam-se aqui evidentes, bem como a dimensão política da organização. O conflito faz parte de um jogo de poder e o papel do gestor é fazer com que esse jogo se traduza num *outcome* positivo para a organização. Trata-se de manter um nível adequado de conflito, procurando evitar que este assuma formas destrutivas e irreconciliáveis, afectando a produtividade.

Podemos concluir que tradicionalmente os conflitos eram vistos como um mal a evitar a todo e qualquer custo, daí que sempre que surgia era eliminado com base no poder e na autoridade. Pressupunha-se que os conflitos eram resultado de comportamentos de certos indivíduos indesejáveis. Esta era a visão tradicional e bastante limitadora e redutora. Com a evolução dos estudos, chegou-se à conclusão que o conflito pode ser prejudicial, mas pode também trazer benefícios, possibilitando o surgimento de ideias inovadoras. O desacordo aberto pode levar a uma maior exploração de sentimentos, valores, atitudes e pontos de vista. Actualmente entende-se que a existência de conflitos é útil para manter a vitalidade das organizações e dos grupos e para as relações interpessoais.

2.3-Formas de conflito nas equipas de trabalho

Karen Jehn enumera duas formas de conflito nas equipas de trabalho. O conflito de tarefa geralmente associado às decisões eficazes e o conflito de relacionamento associado a más decisões.

O autor descobriu que a confiança nos grupos modera as relações entre o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento, comprovado nas 70 melhores equipas

de gestão. “ A confiança é a chave para ganhar os benefícios do conflito de tarefa sem sofrer os custos do conflito de relacionamento”.

O conflito de tarefa, também designado por conflito cognitivo, é a percepção das divergências existentes no grupo sobre os conteúdos das suas decisões e envolve os diferentes pontos de vista (ideias e opiniões). Incentiva uma maior compreensão cognitiva do tema a ser discutido, efeito este, que é encontrado a nível individual e de grupo.(Frank,2012)

Tem sido geralmente associado a efeitos benéficos, pois os grupos que experienciam o conflito de tarefa tendem a tomar melhores decisões, podendo levar a um aumento da satisfação. No entanto, a ligação entre conflito de tarefa e o desempenho do grupo nem sempre é perfeita. Alguns estudiosos notaram que recentemente níveis extremamente altos de conflito de tarefa, por vezes, também podem levar á redução da satisfação, (Simons,2000) podendo assim também estar associado à baixa performance da equipa de trabalho.

Estudos revelam que se as decisões forem rápidas têm uma melhor performance que as decisões mais lentas.

O conflito de relacionamento, também designado como conflito emocional, é a percepção interpessoal da incompatibilidade existente, geralmente inclui tensão, irritação e animosidade entre o grupo. Está associado a consequências negativas, desta forma as práticas de gestão desincentivam o conflito de relacionamento. Contudo, estudos demonstram que se forem utilizadas estratégias de gestão eficazes de conflito, os aspectos negativos diminuem. (Passos,2013)

No entanto, estes dois tipos de conflito acabam por estar relacionados entre si, Simons apresenta duas justificações. O conflito de tarefa leva a relação conflito através de um processo de atribuição equivocada. Ao avaliarem constantemente o comportamento uns dos outros, avaliam também os argumentos apresentados pelos outros. Esta observação/avaliação pode originar desconfiança, que é um fenómeno crítico da interpretação. Se os membros confiarem uns nos outros aceitam melhor as discordâncias dos colegas. Quando não existe confiança interpretamos o comportamento dos outros de forma negativa, levando assim à ocorrência de conflito de relacionamento.

No processo de conflito de tarefa, por vezes pode ser usada uma linguagem emocional, dura e intimidante. As pessoas reagem negativamente quando são desrespeitadas, assim mais uma vez este processo pode desencadear o conflito de relacionamento. (Frank,2012)

É de salientar, que ambos os processos de conflito apresentam aspectos positivos e negativos para a equipa de trabalho.

Outra forma de conflito é conflito de processo (Frank, 2012), uma linha crescente de pesquisas tem demonstrado uma predominante associação negativa entre este tipo de conflito e os resultados das equipas de trabalho.

Os conflitos de processo, como atribuição de função, muitas vezes carregam conotações pessoais dentro dos grupos, podendo tornar-se altamente pessoais e ter efeitos negativos a longo prazo sobre o funcionamento do grupo. Os mesmos podem prejudicar a viabilidade do grupo e distrair os membros da realização das tarefas, tendo um impacto negativo no grupo.

No entanto também pode apresentar conotações positivas, exemplo a distribuição de tarefas. Se a mesma for feita, tendo por base a opinião e acordo de todos vai melhorar o desempenho da equipa de trabalho.

Outra forma de conflito existente, é o conflito cultural (Frank, 2012). A cultura pode desempenhar um papel importante na formação da relação de conflitos. O stress psicológico e as emoções tendem a modificar as reacções e comportamentos. O contexto cultural tem um papel importante na negociação, tomemos como exemplo um grupo de Chineses e um grupo de Americanos, a postura e o ponto de vista são completamente distintos, podendo assim originar conflito.

2.4- Os conflitos são inevitáveis e desejáveis/ Os conflitos são evitáveis e indesejáveis

Com o decorrer dos anos a realidade organizacional mudou devido ao avanço tecnológico e à globalização. O trabalho em equipas (compostas por diferentes membros, com diferentes perspectivas e funções) como uma alavanca para a inovação e o aumento da autonomia dos trabalhadores, ganhou destaque. As organizações passaram a constituir verdadeiros pólos de diversidade, nas quais facilmente prolifera o conflito, resultado inevitável de diferentes opiniões, perspectivas ou crenças que geram jogos de poder. Para além de inevitável, o conflito deve ser visto como desejável, já que permite à organização desenvolver-se e melhorar a sua produtividade, desde que redireccionado para canais úteis e prolíficos. Segundo McIntyre, “ (...) o conflito está associado a uma maior inovação e a relações interpessoais mais eficazes.” (Tjosvold, 1997 citado por McIntyre, 2007:295)

Na Grécia antiga, Aristóteles afirmava a política como reconciliadora de unidade da polis grega (cidade-estado), com mecanismos que permitiam ordenar a diferença, evitando “abusos de poder”, criando ordem sem exercer coacção.

As organizações são constituídas por pessoas que pensam e agem diferentemente originando uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos, conduzindo relações de interesses, e de

conflito. Segundo o autor Morgan, “(...) *existem muitas formas pelas quais isto pode ser feito: autocraticamente (“vamos fazer desta forma”); burocraticamente (“Espera-se que façamos desta maneira”); tecnocraticamente (“A melhor maneira de fazer isto é desta forma”); ou, então, democraticamente (“Como vamos fazer isto?”).*” (Morgan, 1996:153). Qualquer uma das escolhas assenta em relações de poder entre os indivíduos implicados. Um dos maiores contributos para a concepção dos conflitos, é o da Teoria Estruturalista, que sustenta a tese seguidamente apresentada. Os conflitos são de poder são inevitáveis e desejáveis

As organizações são constituídas por pessoas independentes e diferentes que se juntam em função da oportunidade de terem um salário, de incrementar uma carreira, de alcançar objetivos ou metas desenhadas. As alianças e os laços criados são fatores relevantes no desenvolvimento da vida organizacional. A organização é o cerne dessas alianças e laços criados por indivíduos que se juntam e se relacionam com o intuito de atingir metas, mesmo com diferentes tarefas e objetivos.

O conflito, aparece sempre que os interesses estão em oposição e devido a variadas circunstâncias ou causas. Assim, podemos afirmar convictamente que o conflito vai estar sempre presente nas organizações, por qualquer razão, declarado ou não, independentemente da forma e motivado por divergências de interesses perceptíveis ou factuais.

Os conflitos de interesses são controlados por via do poder. Para Morgan, “o poder influencia quem consegue o quê, quando e como.” (Morgan, 1996:163).

Assim, segundo Miranda, “*torna-se evidente que os resultados de uma organização estão dependentes do modo como os seus elementos do topo organizacional se posicionam no campo do poder e da política, facto que constitui razão mais do que suficiente para que os gestores se interessem por estas questões, procurem compreender o seu enredo e se coloquem devidamente no terreno.*” (Miranda, 2009:15).

Co-ocorrência de conflitos nas equipas de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipas

Por sua vez o aumento da complexidade das organizações bem como da sua importância para as sociedades, faz com que cresça, em consequência, a quantidade de estudos sobre o poder e as suas relações de poder no âmbito da teoria das organizações.

Para Marx a estruturação conflituosa da sociedade humana resulta das alterações nas relações económicas que originam a propriedade privada, que levaria à instauração do comunismo, depreendendo-se que o conflito é uma demonstração de “anormalidade” histórico-social. A perspectiva Marxista do conflito, esta mais próxima do “patológico” que do “normal”. (SILVA,2011)

Desta forma, Marx vê o conflito como uma anormalidade histórica ocasionada pela propriedade privada e as classes antagónicas.

Segundo Durkheim para uma sociedade ter existência continua, as suas instituições especializadas tem de funcionar em harmonia. Igualmente sucede com as organizações, para existir uma continuidade das mesmas, é necessários que os vários departamentos e indivíduos que nela trabalham se relacionem em harmonia.

Em suma, a concepção Durkheimiana assenta na coesão social, entende o conflito como anormalidade á medida que se rompe essa coesão baseada na solidariedade mecânica das sociedades simples ou primitivas, em direcção á divisão do trabalho. (Aron,2010)

Defende ainda a ilegitimidade e o carácter disfuncional do uso do poder, pretendendo perceber quem detém o poder e quem faz uso abusivo do mesmo. Para finalizar indica que “apenas” as “pessoas más” fazem uso do poder, as “pessoas boas” usam alguma outra coisa. (Silva,2011)

A grande maioria dos profissionais via o conflito de forma negativa, sendo resultado de uma má acção ou mau comportamento de algumas pessoas. Eram associados á agressividade, ao confronto físico e verbal e sentimentos ruins, considerados prejudiciais para o bom funcionamento das organizações.

Os conflitos surgem por razões de competição, por divergências entre as partes, pela tentativa de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra. No dia-a-dia das organizações vivemos o conflito de diferentes maneiras, quando os mesmos surgem é nosso dever estar situados quanto ás causas, que podem ter por base diferenças de personalidade, ideias divergentes entre outros aspectos.

Cap. III- Os subgrupos nas equipas de trabalho

3.1-Subgrupos:Conceptualização

As organizações continuam a voltar-se para trabalhar em equipas de forma a alcançar os seus objectivos principais, vários pesquisadores fomentam a ideia de que os processos das equipas e os seus resultados são fortemente influenciados pelos subgrupos. (Carton,2012)

Um subgrupo, é um subconjunto de membros do mesmo grupo de trabalho, através do qual uma equipa de trabalho é um grupo, cujos membros são formalmente reconhecidos pela organização. (Carton,2012) Dado que todos os membros de uma equipa têm algum nível de interdependência, um subconjunto de membros pode ser considerado um subgrupo se os membros do mesmo interagirem de forma diferente entre si do que com os restantes membros do grupo/equipa.

Gibson, (Gibson,2003), contraria a sabedoria convencional e vê que os subgrupos dentro de uma equipa podem estimular os comportamentos e as características do projecto da organização e o modo de aprendizagem. Refere que os efeitos na equipa podem ser variados e que dependem da força do subgrupo.

Contudo, estudiosos e profissionais têm assumido que os subgrupos têm um papel negativo, sugerindo que os mesmos conduzem a um aumento de conflitos resultando na perda de empenho da equipa. (Carton,2012)

Mas também há razões para acreditar que os subgrupos dentro das equipas podem realmente ter um impacto positivo, funcionando como um apoio dentro da equipa. (Gibson,2003)

Por exemplo, pesquisas demonstram que os membros da equipa expressam melhor as suas opiniões individuais se tiverem um subgrupo dentro da equipa que pensam como eles.

Outro factor a ter em conta quando falamos nos subgrupos é a existência de heterogeneidade nos grupos que muitas vezes é confundida com subgrupos.

Em suma os subgrupos podem fortalecer a auto-eficácia dos membros, estimular a expressar as suas opiniões e serem reconhecidos pelas suas qualidades. (Gibson,2003)

3.2-Como são formados os subgrupos

A primeira característica de um subgrupo é o tamanho, preferencialmente as pessoas optam por subgrupos de dois ou três membros (tendo por base um grupo de 6 ou 7 pessoas). Subgrupos deste tamanho já são suficientemente grandes para fazer sentir os seus pontos de vista e serem ouvidos pelos outros. O tamanho dos subgrupos leva-nos a outro factor importante, consoante o tamanho das equipas podemos ter assim um ou mais subgrupos, a presença de vários subgrupos cria uma importante dinâmica nas equipas de trabalho. (Carton,2012)

Existem vários estudos sobre o tema, podemos ter em conta três teorias e classes, sendo que a primeira classe é estudada em grande parte por sociólogos e inclui teorias de identificação dos grupos tendo por base as hierarquias. A segunda classe é tipicamente estudada por sociólogos organizacionais e inclui a teoria do conflito de grupo. Por último, a teoria da adaptação e a variedade de requisitos que por norma é estudada por pesquisadores interessados na evolução das organizações (Carton,2012)

Outra característica que podemos ter em conta na formação de grupos é a idade, género, raça e posse. Por exemplo a idade pode indicar separação (os trabalhadores mais velhos podem ser mais conservadores do que os trabalhadores mais jovens), disparidade (os trabalhadores mais velhos também podem possuir mais recursos, porque estão mais elevados na hierarquia da organização, ou ainda ter por base a variedade (trabalhadores mais velhos podem ter sido treinados com diferentes abordagens e procedimentos, o que origina uma diferente resolução dos problemas).

Carton (2012), descreve a formação de subgrupos tendo por base:

Os subgrupos com base em identidade

“Os subgrupos são muitas vezes caracterizados por identidades sociais. Isto é, as pessoas fazem determinações rápidas sobre os indivíduos que pertencem ao seu grupo, com o intuito de simplificar o seu mundo social, e juntam-se a pessoas que acreditam partilhar o mesmo sentimento de identidade.”

Subgrupos com base em recursos

“As teorias descrevem que certos subgrupos mantêm dominação, controlo, autoridade, energias para manter o seu ponto de vista e sobressaírem dentro dos grupos.

Tentam manter o seu status através da dominação que faz sobre os restantes.”

Os subgrupos baseados em conhecimento

“Muitas vezes as pessoas escolhem o seu subgrupo tendo por base a possibilidade da partilha de informação. Optam por interagir com equipas com quem podem partilhar conhecimento, que muitas vezes estimula as equipas. No entanto por outro lado pode prejudicar a capacidade dos membros da equipa, sendo que os mesmos podem modificar as opiniões tendo por base as informações que recebem.”

Cap. IV- Práticas de Recursos Humanos

4.1- Enquadramento teórico

É perante um novo quadro organizacional de mutabilidade e modelos assentes no capital humano e seu conhecimento que hoje está a base da criação de riqueza e da competitividade.

O desafio reside, assim, em saber fazer a gestão do conhecimento existente na organização, isto é, através de processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição do mesmo, criar a conjuntura favorável ao desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores (Santos, 2004).

É perante todas as modificações que o sector organizacional sofreu ao longo do tempo, que também as suas prioridades se foram alterando, passando agora as pessoas a ser o recurso central de qualquer organização, como referido anteriormente.

Desta forma, também a própria denominação dos Recursos Humanos foi sofrendo alterações: desde Organização de Pessoal, a Direcção de Pessoal, Direcção de Assuntos Sociais, Direcção de Desenvolvimento Social, Direcção de Relações Humanas, Relações Industriais ou, Administração de Pessoas. (Padial, 2005)

Mas também a concepção de Gestão de Recursos Humanos sofreu uma evolução. O primeiro grande marco advém da Revolução Industrial, em que se passa de uma sociedade tradicional a uma sociedade moderna, sendo o marco seguinte a Segunda Revolução Industrial, entre finais do século XIX e inícios do século XX. Assim, passa-se da perspectiva mais focada na produtividade, característica do Taylorismo, para a perspectiva focada no colaborador. Esta mudança pode dever-se a diferentes factores, como a conjuntura social, económica, política e tecnológica, a progressiva complexidade e interdependência que desde então caracteriza as organizações e, ainda, a evolução das ciências sociais e humanas e de gestão (Padial, 2005)

Foi através dos inúmeros avanços que a partir dos anos 90 se começa a discutir a Gestão de Recursos Humanos e o seu posicionamento estratégico na organização, tendo-se o factor humano como mote para o desenvolvimento e alcance da competitividade e sucesso organizacionais (Marques, 2010)

Segundo Santos (2004), as pessoas são o aspecto-chave do sucesso das organizações do século XXI e, como tal, é fundamental apostar nas condições que mais e melhor fomentem as suas competências, em prol da organização.

Se anteriormente poderia falar-se em algumas diferenças e, até, divergências a nível mundial no sector organizacional, hoje em dia, fruto da globalização, a tendência é a homogeneização deste sector, propiciando um maior contacto entre diferentes áreas das organizações, a nível nacional e internacional, que se estimulam entre si, tornando o mundo organizacional uma grande rede de contactos.

Ao analisar-se a Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas vigentes não só a nível individual, isto é, em termos de impacto nas pessoas, mas também a nível organizacional, pode verificar-se que têm, efectivamente, influência nos resultados da organização, nomeadamente, no lucro, vendas, qualidade e crescimento. Não é, portanto, possível descurar-se toda a complexidade que envolve a organização e todo o seu ambiente circundante (Richard & Brown, 2001, citado por Veloso, 2007).

Um sistema de Recursos Humanos deve, assim, primar por uma gestão que tenha em vista a obtenção de qualidade uma vez que, mais facilmente estará relacionada com vários resultados organizacionais: tangíveis, como o lucro da organização; e intangíveis, como a Satisfação, não só dos clientes, mas sobretudo dos próprios colaboradores (Akdere, 2009).

Deve ter-se em conta, no entanto, que não são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos por si só que têm impacto na organização e seus resultados. A estas práticas devem associar-se a inovação para motivar os colaboradores, para envolver os mesmos nas suas funções e, conseqüentemente, nas tarefas que a elas se associam, bem como alinhar as competências das pessoas com os objectivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções (Gibbons & Woock, 2008).

4.2- As diferentes práticas de Recursos Humanos

As práticas de Recursos Humanos são um instrumento que juntamente com as equipas de trabalho, podem motivar a criatividade dos indivíduos que trabalham em grupos e pode assim, contribuir para a inovação e desempenho da empresa. (Camelo-Ordaz,2008)

Vários estudos têm descrito as práticas de Gestão de Recursos Humanos, como um critério de melhoramento ao desempenho global da empresa e ao aumento de motivação da mesma. (Camelo-Ordaz,2008)

O aumento da diversidade demográfica e funcional da força de trabalho também levou a GRH a estudar se a diversidade melhora ou piora o desempenho dos grupos. (Van Dick,2008)

Um dos processos de Gestão mais praticado é a avaliação de desempenho, pois é um elemento essencial para a exigência de uma empresa inovadora, uma vez que fornece aos gerentes informações sobre os pontos fracos e fortes do principal activo da empresa. (Camelo-Ordaz,2008)

Os gestores debatem-se constantemente com perguntas como: O novo produto que devemos fazer? Quais os mercados que devemos entrar e como? O que nos pode dar uma contínua vantagem? (Camelo-Ordaz,2008)

É necessário traçar um quadro de acção para orientar a empresa para o futuro que deseja. Sendo necessário existir uma articulação, que estimula e encoraja a gestão da empresa para o desenvolvimento de novos conhecimentos que permitirão construir o futuro da empresa. Um dos principais projectos de organização estabelecidos na literatura é a criação de equipas de trabalho. As equipas de trabalho constituem um instrumento de base para a tomada de uma organização capaz não só da criação de novos conhecimentos não só ao nível do grupo, mas também a aplicação efectiva do presente e de novos conhecimentos, o que dará origem a inovações de sucesso. (Camelo-Ordaz,2008)

No entanto, é de salientar, que por vezes é dada pouca atenção á Gestão de Recursos Humanos no contexto de grupos de trabalho destinados a assegurar que o grupo e os objectivos do mesmo coincidem com os da gestão de topo. A empresa precisa de adequar os seus Recursos Humanos de forma a motivar, recompensar e gerenciar adequadamente as actividades das equipas de trabalho. As práticas de GRH facilitam a organização das empresas podendo constituir uma política fundamental para

a gestão de topo da empresa. A gestão estratégica é essencial, porque é isso que garante as eficientes práticas de recursos humanos. (Camelo-Ordaz,2008)

Outro factor a salientar dentro das equipas de trabalho é a diversidade, algumas teorias defendem que a diversidade é uma mais-valia e aumenta a produtividade das equipas de trabalho, podendo ter acesso a mais recursos. Por outro lado, outros autores defendem que pode originar mais conflitos nas equipas de trabalho. (Hentschel,2013)

Outra prática de GRH é a recompensa, muitas vezes vista como uma mais-valia para o bom desempenho. Muitas vezes a inovação pode depender das recompensas que são oferecidas ao grupo, onde a cooperação e coesão entre os membros são essenciais para o sucesso. As empresas inovadoras têm de avaliar e recompensar tanto os resultados tangíveis e intangíveis de trabalho dos funcionários. (Camelo-Ordaz,2008)

Assim sendo Camelo-Ordaz conclui que quando devidamente desenhado, o sistema de recompensa de uma organização pode ser um factor chave para a consecução dos seus objectivos estratégicos. Confirmando assim os argumentos de vários autores que defendem a necessidade de implementar politicas de compensação ao nível do grupo, porque a equipa de trabalho representa a unidade básica de análise para as empresas inovadoras.

Decorrente da revisão de literatura, colocamos as seguintes hipóteses referentes ao conflito, formação de subgrupos e práticas de Gestão de Recursos Humanos:

H1a: A existência de subgrupos aumenta os conflitos nas equipas

H1b: As práticas de Gestão de Recursos Humanos diminuem os conflitos nas equipas

H1c: As práticas de Recursos Humanos são moderadoras da relação entre os subgrupos e os diferentes tipos de conflito.

Parte II-Investigação Empírica

Cap. V- Metodologia

5.1- Participantes

Neste estudo participaram 33 Centros de Saúde, um total de 245 indivíduos responderam ao questionário.

Tabela 1- Caracterização da Amostra

	N	%
Sexo		
Feminino	196	81,0
Masculino	46	19,0
Idade		
<=36	48	21,7
37-46	57	25,8
47-55	61	27,6
+56	55	24,9
Profissão		
Médico	71	29,6
Enfermeiro	80	33,3
Administrativo	82	34,2
Outro	7	2,9

No que concerne à variável género, 81% dos indivíduos são do sexo Feminino, apurando-se assim uma grande predominância de mulheres no sector da Saúde.

Comparativamente na idade temos uma amostra heterogénea. Sendo a classe etária menos representativa <=36 anos e a mais representativa entre 47-55 anos.

Por ultimo, quanto à profissão destacam-se os Administrativos com 34,2%, seguindo-se os Enfermeiros e por último os Médicos.

5.2- Procedimento

A concretização deste estudo, exigiu inicialmente a solicitação da aprovação por parte da Comissão de Ética para a Saúde. Todos os pedidos de autorização foram acompanhados de uma carta de pedido de colaboração e respectivos instrumentos de recolha de dados a utilizar.

Cada questionário possuía as instruções necessárias para o seu correcto preenchimento, para além de uma breve introdução sobre o estudo e uma referência ao carácter anonimo dos resultados. Foram entregues pessoalmente em todos os Centros de Saúde por todos os alunos que participaram neste trabalho.

5.3- Operacionalização das Variáveis

Conflito: O conflito foi operacionalizado através da escala de Conflito Intergrupar de Jehn (1995,1997). Subdividimos o conflito em quatro tipos de conflito sendo cada um constituído por 3 itens.

Conflito Relacional (“Existem conflitos entre os membros da equipa”; “Existe atrito entre os membros da equipa”; “Os conflitos pessoais são prioritários”); conflito de tarefa (“Existe conflito de ideias entre os membros da equipa”; “Existe confronto de opiniões sobre o trabalho”; “Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros”); conflito processo (“Existem divergências sobre a forma de utilizar os recursos disponíveis”; “Os membros da equipa estão em desacordo sobre quem deve fazer o quê”; Existe conflito sobre a delegação de tarefas”) e conflito temporal (“Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas”; “Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despendar para realizar as tarefas”; “Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas”).

Os participantes indicam a frequência com que ocorriam determinadas situações na equipa, numa escala de Likert de 7 pontos (1 Discordo Totalmente a 7 Concordo Totalmente).

Subgrupos: Para análise dos subgrupos foram avaliados dois itens numa escala de Likert de 7 pontos (1 Discordo Totalmente a 7 Concordo Totalmente). Os sujeitos indicavam com que frequência ocorria determinadas situações (“A minha equipa é composta por indivíduos que trabalham separadamente”; “A minha equipa esta dividida em dois ou mais subgrupos”).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Foram avaliadas numa escala de Likert de 7 pontos (1 Discordo Totalmente a 7 Concordo Totalmente). Os sujeitos indicavam com que frequência ocorriam determinadas situações. Para análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos ao nível da equipa foram avaliados 3 itens (“A Gestão de RH na Unidade de Saúde promove um verdadeiro espírito de equipa”; “O sistema de Avaliação de desempenho promove a boa performance da equipa”, “A minha equipa reúne com frequência para trocar ideias”).

As práticas de Recursos Humanos ao nível individual foram avaliadas através de 2 itens (“As acções de formação que tenho frequentado são uteis para o trabalho que realizo nesta Unidade”; “O sistema de Avaliação de desempenho é útil”).

Cap. VI- Resultados

6.1- Agregação dos dados

Uma vez que o nível de análise neste estudo foi a equipa, as respostas individuais foram agregadas para o nível de equipa para posterior análise. De forma a justificar a agregação, avaliámos o acordo entre equipas, através do cálculo Rwg(j) (James, Demaree, & Wolf, 1993), bem como a fiabilidade e consistência através dos cálculos das correlações intraclassas (Bliese, 2000). Todos os valores estavam de acordo com os critérios exigidos (ver Quadro 1) e, por isso, as respostas individuais foram agregadas para o nível de equipa.

6.2- Teste de Hipóteses

Quadro1- Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo

	M	D.P	1	2	3	4	5	6	7
1.Subgrupos	3,8164	1,01	(.834)^a						
2.GRH Individual	4,5613	0,66	-.290	(.538)^a					
3. GRH equipa	4,4069	0,56	-.330	-.469	(.710)^a				
4. Conflito Relacional	3,1655	0,74	-.697	-.245	-.440	(.901)^a			
5. Conflito tarefa	3,5822	0,64	-.677	-.206	-.294	-.833	(.867)^a		
6. Conflito Processo	2,9846	0,64	-.642	-.179	-.510	-.867	-.776	(.832)^a	
7. Conflito Temporal	3,2284	0,63	-.716	-.195	-.427	-.802	-.860	-.844	(.867)^a

Nota. N=245

a= Alfas de Cronbach

No Quadro 1 podem ser consultadas as médias, desvios-padrão e correlações de todas as variáveis do estudo, a nível da equipa.

Para avaliar as hipóteses em estudo realizamos Regressões Múltiplas Hierárquicas. Assim, os efeitos principais das variáveis entram no primeiro passo do Modelo e os efeitos da Interacção no segundo Passo.

Quadro2- Resultados das Regressões Múltiplas hierárquicas dos modelos de moderação ao nível das Práticas de Gestão Individuais

	Conflito Relacional		Conflito Tarefa		Conflito Processo		Conflito Temporal	
	Modelo1	Modelo2	Modelo1	Modelo2	Modelo1	Modelo2	Modelo1	Modelo2
1.Efeitos Principais								
Subgrupos	.462	.474	.430	.436	.356	.370	.417	.414
PRH_ind	-.066	-.099	-.019	-.035	-.021	-.058	-.005	.004
2. Interacção								
Subgrupos X								
PRH_ind		-.079		-.037		-.090		.022
Adj. R2	.404	.383	.382	.356	.254	.229	.385	.358
ΔR^2								
F	9.830	6.382	9.040	5.799	5.430	3.571	9.128	5.841
ΔF		3.448		3.241		1.859		3.287

No quadro 2, analisamos as práticas de Recursos Humanos ao nível Individual. No que respeita ao efeito dos subgrupos nos 4 tipos de conflito, verifica-se que a existência de subgrupos aumenta o conflito relacional ($B=.462$, $p<.05$); conflito de tarefa ($B=.430$, $p<.05$); conflito de processo($B=.356$, $p<.05$) e o conflito de gestão de tempo ($B=.417$, $p<.05$). É de salientar no que concerne ao conflito Relacional o modelo explica 40% de variância ($F=.404$, $p<.05$), suportando assim a H1a.

Relativamente às práticas de Recursos Humanos ao nível individual os dados não suportam a H1b. De facto não existe qualquer influência desta variável em nenhum tipo de conflito.

No que respeita à Interacção entre os subgrupos e as Práticas de Recursos Humanos individuais em nenhum dos casos a interacção foi significativa ($p>.05$), não suportando a H1c.

Quadro3- Resultados das Regressões Múltiplas hierárquicas dos modelos de moderação ao nível das Práticas de Gestão Equipa

	Conflito Relacional		Conflito Tarefa		Conflito Processo		Conflito Temporal	
	Modelo1	Modelo2	Modelo1	Modelo2	Modelo1	Modelo2	Modelo1	Modelo2
1.Efeitos Principais								
Subgrupos	.416	.433	.414	.422	.282	.298	.369	.364
PRH_eq	-.253	-.297	-.084	-.103	-.344	-.385	-.219	-.207
2. Interacção								
Subgrupos X PRH_eq		-.092		-.040		-.087		.024
Adj. R ²	.460	.450	.389	.365	.383	.371	.439	.415
ΔR^2								
F	12.062	8.090	9.281	5.992	9.067	6.114	11.155	7.156
ΔF		3.972		3.289		2.953		3.999

No quadro 3 analisamos as Práticas de Recursos Humanos ao Nível da Equipa. No respeito à influência dos subgrupos nos 4 tipos de conflito, verifica-se que a existência de subgrupos tem efeito positivo no aumento dos conflitos ($B=.416$, $p<.05$); ($B=.414$, $p<.05$); ($B=.282$, $p<.05$); ($B=.369$, $p<.05$).

Mais uma vez o Conflito Relacional tem o modelo explicativo mais elevado 46% ($F=.460$, $p<.05$).

No que concerne às Práticas de Recursos Humanos a nível da equipa, relativamente ao Conflito Relacional e Conflito de Processo suportam a H1b ($B=-.092$, $p<.05$) e ($B=-.087$, $p<.05$) respectivamente.

Relativamente aos efeitos da moderação das Práticas de Recursos Humanos na relação entre os subgrupos e os conflitos Relacional e de Processo, os resultados revelam que quando a interacção entre as duas variáveis foi adicionada à equação, a interacção foi estatisticamente significativa suportando a H 1c.

6.3- Discussão dos resultados

Este estudo teve como principal objectivo avaliar o papel dos subgrupos nas equipas de trabalho e saber se as práticas de Recursos humanos são moderadoras dos conflitos existentes.

No que concerne à hipótese de que os subgrupos aumentam os conflitos nas equipas de trabalho, os resultados suportaram a hipótese.

Vários estudiosos e profissionais têm assumido que os subgrupos têm um papel negativo, sugerindo que os mesmos conduzem a um aumento de conflitos resultando na perda de empenho da equipa. (Carton, 2012) Tendo por base o nosso estudo confirmamos esta mesma teoria. Pois em nenhum dos casos se verificou que os subgrupos poderiam trazer aspectos positivos para equipa.

Não existe uma definição simples de conflito. Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afectou de forma negativa, ou que a irá afectar de igual forma (Thomas, 1990, p. 653).

Existem vários tipos de conflito, no nosso trabalho tivemos por base o conflito temporal, conflito de tarefa, conflito processo e conflito relacional.

Outro aspecto a ser analisado foi as práticas de Recursos Humanos, dividimos o nosso estudo em práticas ao nível do grupo e ao nível individual.

Foi através dos inúmeros avanços que a partir dos anos 90 se começa a discutir a Gestão de Recursos Humanos e o seu posicionamento estratégico na organização, tendo-se o factor humano como mote para o desenvolvimento e alcance da competitividade e sucesso organizacionais (Marques, 2010) Deve ter-se em conta, no entanto, que não são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos por si só que têm impacto na organização e nos seus resultados.

Globalmente os resultados não suportaram a hipótese de que as práticas de Gestão de Recursos Humanos diminuem os conflitos nas equipas, à excepção do Conflito Relacional e Conflito de Processo ao nível do grupo.

Na análise de se as práticas de Recursos Humanos são moderadoras da relação entre os subgrupos e os diferentes tipos de conflito, globalmente os resultados não suportam a hipótese. À excepção também dos conflitos Relacional e de Processo.

Ao longo do nosso estudo, verificamos que a Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas vigentes, têm um forte impacto nas pessoas, mas também ao nível

Co-ocorrência de conflitos nas equipas de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipas

organizacional, podendo efectivamente influenciar os resultados, crescimento, qualidade, lucro e vendas de uma equipa (Richard & Brown, 2001, citado por Veloso, 2007).

De facto os Recursos Humanos podem ter um papel importante nas organizações, mas no que concerne ao seu papel na diminuição dos conflitos isso não se verificou. Os Recursos Humanos ainda não possuem um papel activo neste tema, têm alguma impacto positivo mas apenas ao nível do grupo e apenas no conflito de Processo e Relacional.

Em suma, podemos assim afirmar que os subgrupos aumentam os conflitos nas equipas de trabalho, mas por sua vez não se verifica um papel activo nem positivo dos Recursos Humanos para diminuírem os conflitos nas equipas de trabalho.

Conclusão

A concretização deste estudo baseou-se na criatividade da temática, “Co-ocorrência de conflitos nas equipas de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipas”, num momento de grandes transformações das organizações.

O presente estudo foi desenvolvido com o objectivo de compreender em que medida a existência de subgrupos nas equipas de trabalho aumenta os conflitos nas mesmas. Neste estudo procurou-se também investigar se as práticas de Recursos Humanos diminuem os conflitos nas equipas e se as mesmas são moderadoras da relação entre os subgrupos e os diferentes tipos de conflito.

Os conflitos existem desde o início da humanidade, são fontes de novas ideias, podendo levar a discussões sobre determinados assuntos. No entanto existem duas visões sobre o tema, por um lado nos é dito que todas as situações de conflito são antagónicas e perturbam a acção ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos (Mcintyre, 2007). Por sua vez, o conflito também pode ser visto de forma positiva, e sendo um bom indicador da gestão efectiva e eficaz de uma organização (Cunha, 2003).

As organizações continuam a voltar-se para trabalhar em equipas de forma a alcançar os seus objectivos principais, vários pesquisadores fomentam a ideia de que os processos das equipas e os seus resultados são fortemente influenciados pelos subgrupos. (Carton, 2012)

Com o nosso estudo conseguimos perceber qual a ligação entre os subgrupos e a existência de conflitos. No que concerne ao estudo das práticas de Recursos Humanos a nível individual verificou-se que a existência de subgrupos aumenta os conflitos. Por sua vez as práticas de recursos humanos não diminuem os conflitos nas equipas e não são modeladoras da relação entre os subgrupos e os diferentes tipos de conflito.

Nas práticas de gestão em equipa verificou-se igualmente que a existência de subgrupos nas equipas aumenta os conflitos.

No que concerne ao Conflito Relacional e Conflito de Processo verifica-se que as práticas de recursos humanos diminuem os conflitos, o mesmo não acontece com o Conflito de Tarefa e Conflito Temporal.

Os efeitos da moderação das Práticas de Recursos Humanos na relação entre os subgrupos e os conflitos Relacional e de Processo foram positivos.

Co-ocorrência de conflitos nas equipas de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipas

Carton (2012), descreveu os subgrupos como tendo uma conotação negativa nas equipas e que conduzia ao aumento dos conflitos.

Com o nosso estudo podemos concluir que sim, a existência de subgrupos leva ao aumento dos conflitos nas equipas.

No que concerne à importância da gestão de recursos humanos para diminuir os conflitos nas equipas, verificou-se que isso acontece apenas em dois tipos de conflito e apenas quando falamos ao nível do grupo, o mesmo se verificou no seu papel como moderadora da relação entre os subgrupos e os diferentes tipos de conflito.

Com isto podemos concluir, que a gestão de recursos humanos ainda tem um longo caminho a percorrer de forma a ter um papel mais activo na resolução de conflitos ao nível individual e do grupo.

Bibliografia

Aron, Raymond. (2010). *As etapas do pensamento Sociológico*. Tradução de Miguel Serras, 9ª Edição, Portugal, Dom Quixote.

Akdere, M. (2009), A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: Evidence from the US healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (9), 1945-1964

Baraňano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Editora Sílabo.

Bryman, A. & Cramer, D. (1992). *Análises de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editora.

Camelo- Ordaz, Carmen; Fernandez- Alles, Maria de La Luz; Valle- Cabrera, Ramon; Top Management team's vision and human resources management practices in innovative spanish companies; *The International Journal of Human Resource Management* 2008, 19:4, 620-638

Cappelle, Mônica; Brito, Mozar; *Power relationships according to Bordieu and Foucault: a proposal for a theoretical articulation for organization analysis*, Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, V.7, N°3, P.356-369,2005

Carton, Andrew M.; **Cummings**, Jonathon N. , *Academy of Management Review* 2012, Vol. 37, No. 3, 441–470.

Cecílio, L. (2005). *É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão sem aúde*. Cadernos Saúde Pública, 21. Rio de Janeiro. Consultado 23 de Março de 2011,de <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2005000200017>.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 7 Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.

Choi, J. N., & Sy, T. 2009. Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 1032–1054.

Correia, J. (2010). *O Poder e a Autoridade do Professor do 1º ciclo, princípios e ações para o desenvolvimento da profissão e da aprendizagem dos alunos: um estudo de caso*. Mestrado Ciências da Educação, Novembro. Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus.

Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Edições ASA.

Cunha, P., Silva, P. & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52.

Cunha, M., Rego, A. & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Cramton, C. D., & Hinds, P. J. 2005. Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? *Research in Organizational Behavior*, 26: 231–263

Cruz D., Menezes, D. (2004). *Ciência e Técnica: Gestão de Conflitos*. Ciência e Técnica.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Validzic, A. 1998. Intergroup bias: Status, differentiation, and a common in-group identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 109–120.

Elmes, Scott, Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais, *Análise Psicológica*, 2007, 2(XXV): 295-305

Francês, R. (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés Editora.

Frank R. C. de Wit; Lindred L. Greer, The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology* 2012, Vol. 97, No. 2, 360–390

Fleury, M.T.L., & Fleury. A. (2001). *Construindo o Conceito de Competência*. RAC, Edição Especial, pp183-196.

Gibson, C., & Vermeulen, F. 2003. A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior, *Administrative Science Quarterly*, 48: 202–239

Greer, Lindred L.; R.C de Wit, Frank; The Paradox of intragroup Conflit: A meta-Analyses, Journal of Applied Psychology 2012, vol.97, nº2, 360-390

Hentschel, Tanja; Shemla, Meir; Wegge, Jurgen; Kearney, Eric; Perceived Diversity and Team Functioning: The role of diversity Beliefs and Affect; 2013, Small Group Research published online

Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. 2000. Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations, *Personality and Social Psychology Review*, 4: 143–156

James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within group interrater agreement. Journal of Applied Psychology, 78, 306-309

Marques, J. (2010); Uma história da gestão de Recursos Humanos, Revista dirigir, 111. 20-23

Mathieu, John, M.Travis Maynard, Tammy Rapp and Lucy Gibson, (2008), Team Effectiveness 1887-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future, Journal of Manegement, 34:410

Mcintyre, S.E. (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações:Estratégias individuais negociais*. Análise Psicológica, 2 (XXV), pp295-305.

Milton, R. (n.d.). *Gestão de Conflitos*. Consultado em 15 de Novembro de 2011, de <http://www.complexdecision.blogspot.com>.

Moreira, M., Silva, P. & Cunha, P. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*. 42-45.

Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*, 2º Edição, São Paulo: Atlas.

Mcintyre, S.E. (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais*. Análise Psicológica, 2 (XXV), pp295-305.

Padial, A.D. (2005); La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH. en la Pymes, Granada: Editorial de la Universidade de Granada

Passos, Ana Margarida; Catarina Marques Santos, (2013), "Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time", Team Performance Management, Vol. 19 Iss 7/8 pp. 363 – 385

Passos, Ana Margarida; Sílvia A. Silva; Catarina M. Santos, (2011), Orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas, Psychologica, nº55, 273-290

Passos, Ana Margarida; António Caetano, (2004), Percursos da Investigação Social, Lisboa, Edições Colibri, pp. 109-122

Santos, M.J.N (2004); Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas; Sociologias, 6(12). 142-158

Silva, Marcos José; O conflito social e as suas mutações na teoria sociológica, Qualit@s Revistas Electrónica ISSN 1677-4280, Vol.1, Nº2 (2011)

Simons, Tony L.; Peterson Randall, Task Conflict and Relationship conflict in top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust, Journal of Applied Psychology, 2000, vol.85, nº1, 102-111

Van Dick, Rolf; Knippenberg, Daan Van; Hagele, Silvia; Guillaume, Yves R.F.; Brodbeck, Felix C.; Group diversity and Group identification: The moderating Role of diversity beliefs, 2008, The Tavistock Institute SAGE Publications Los Angels, volume 61 (10): 1463-1492

Vieira, A. (2010). *Cultura, poder e identidade nas organizações*. Revista de Administração da FEAD-Minas. (Baldrige, 1971; Bacharach e Lawler, 1980; Neves e Carvalho, 2002; Ammeter et al. 2002; 2004).

Zaccaro, Stephen J.; Michelle A. Marks; John E Mathieu, (2011), A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes, Academy of Management Review, vol.26, Nº 3, 356-376

ANEXOS

Co-ocorrência de conflitos nas equipes de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipes

Quadro1-

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,538	2

Quadro2-

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,710	3

Quadro3-

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,867	3

Quadro 4-

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,832	3

Quadro 5-

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,857	3

Quadro 6-

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,901	3

Quadro7-

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,834	2

Co-ocorrência de conflitos nas equipes de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipes

Quadro8-

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
rwg_subgrupos	33	-1.00	.94	.3027	.37878
rwg_PRHInd	27	-.08	.97	.5192	.27832
rwg_PRHEq	27	-1.35	.93	.4755	.50623
rwg_CR	33	.10	1.00	.6567	.26513
rwg_CT	33	.41	.99	.7712	.15588
rwg_CP	33	-.15	.97	.7181	.25853
rwg_CCTemp	33	.39	.98	.7060	.15556
Valid N (listwise)	27				

Quadro 9-

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
subgrupos_mean	33	1.25	5.43	3.8164	1.01099
PRH_individual_mean	27	3.80	5.90	4.5613	.56579
PRH_equipa_mean	27	3.33	6.27	4.4069	.65765
CR_mean	33	1.75	4.73	3.1655	.73642
CT_mean	33	2.08	4.70	3.5822	.64230
CP_mean	33	1.75	4.17	2.9846	.63980
CTemp_mean	33	2.00	4.55	3.2284	.62887
Valid N (listwise)	27				

Quadro 10-

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CR_mean	3.0935	.67736	27
subgrupos_c	-.0788	.95727	27
PRH_ind_c	.0000	.56579	27
subgXprh_ind	-.1514	.62171	27

Quadro 11-

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.130	.101		30.994 .000
	subgrupos_c	.462	.112	.653	4.129 .000
	PRH_ind_c	-.066	.189	-.055	-.349 .730
2	(Constant)	3.119	.106		29.353 .000
	subgrupos_c	.474	.118	.670	4.028 .001
	PRH_ind_c	-.099	.209	-.082	-.473 .640
	subgXprh_ind	-.079	.194	-.073	-.411 .685

a. Dependent Variable: CR_mean

Quadro 12-

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CT_mean	3.5848	.63283	27
subgrupos_c	-.0788	.95727	27
PRH_ind_c	.0000	.56579	27
subgXprh_ind	-.1514	.62171	27

Quadro 13-

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.474	2	2.237	9.040	.001 ^a
	Residual	5.939	24	.247		
	Total	10.412	26			
2	Regression	4.484	3	1.495	5.799	.004 ^b
	Residual	5.928	23	.258		
	Total	10.412	26			

a. Predictors: (Constant), PRH_ind_c, subgrupos_c

b. Predictors: (Constant), PRH_ind_c, subgrupos_c, subgXprh_ind

c. Dependent Variable: CT_mean

Quadro 14-

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CP_mean	2.9496	.61783	27
subgrupos_c	-.0788	.95727	27
PRH_ind_c	.0000	.56579	27
subgXprh_ind	-.1514	.62171	27

Quadro 15-b

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.092	2	1.546	5.430	.011 ^a
	Residual	6.833	24	.285		
	Total	9.925	26			
2	Regression	3.154	3	1.051	3.571	.030 ^b
	Residual	6.771	23	.294		
	Total	9.925	26			

a. Predictors: (Constant), PRH_ind_c, subgrupos_c

b. Predictors: (Constant), PRH_ind_c, subgrupos_c, subgXprh_ind

c. Dependent Variable: CP_mean

Quadro 16-

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CTemp_mean	3.1673	.60896	27
subgrupos_c	-.0788	.95727	27
PRH_ind_c	.0000	.56579	27
subgXprh_ind	-.1514	.62171	27

Quadro 17-

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.166	2	2.083	9.128	.001 ^a
	Residual	5.476	24	.228		
	Total	9.642	26			
2	Regression	4.169	3	1.390	5.841	.004 ^b
	Residual	5.473	23	.238		
	Total	9.642	26			

Co-ocorrência de conflitos nas equipes de trabalho. O papel dos subgrupos dentro das equipes

- a. Predictors: (Constant), PRH_ind_c, subgrupos_c
- b. Predictors: (Constant), PRH_ind_c, subgrupos_c, subgXprh_ind
- c. Dependent Variable: CTemp_mean

Quadro 18-

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CR_mean	3.0935	.67736	27
subgrupos_c	-.0788	.95727	27
PRH_eq_c	.0000	.65765	27
subgXprh_eq	-.1999	.91255	27

Quadro 19-

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.980	2	2.990	12.062	.000 ^a
	Residual	5.949	24	.248		
	Total	11.929	26			
2	Regression	6.125	3	2.042	8.090	.001 ^b
	Residual	5.805	23	.252		
	Total	11.929	26			

- a. Predictors: (Constant), PRH_eq_c, subgrupos_c
- b. Predictors: (Constant), PRH_eq_c, subgrupos_c, subgXprh_eq
- c. Dependent Variable: CR_mean

Quadro 20-

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CT_mean	3.5848	.63283	27
subgrupos_c	-.0788	.95727	27
PRH_eq_c	.0000	.65765	27
subgXprh_eq	-.1999	.91255	27

Quadro 21-

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.541	2	2.270	9.281	.001 ^a
	Residual	5.871	24	.245		
	Total	10.412	26			
2	Regression	4.568	3	1.523	5.992	.004 ^b
	Residual	5.844	23	.254		
	Total	10.412	26			

a. Predictors: (Constant), PRH_eq_c, subgrupos_c

b. Predictors: (Constant), PRH_eq_c, subgrupos_c, subgXprh_eq

c. Dependent Variable: CT_mean

Quadro 22-

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CP_mean	2.9496	.61783	27
subgrupos_c	-.0788	.95727	27
PRH_eq_c	.0000	.65765	27
subgXprh_eq	-.1999	.91255	27

Quadro 23-

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.272	2	2.136	9.067	.001 ^a
	Residual	5.653	24	.236		
	Total	9.925	26			
2	Regression	4.403	3	1.468	6.114	.003 ^b
	Residual	5.521	23	.240		
	Total	9.925	26			

a. Predictors: (Constant), PRH_eq_c, subgrupos_c

b. Predictors: (Constant), PRH_eq_c, subgrupos_c, subgXprh_eq

c. Dependent Variable: CP_mean

Quadro 24-

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CTemp_mean	3.1673	.60896	27
subgrupos_c	-.0788	.95727	27
PRH_eq_c	.0000	.65765	27
subgXprh_eq	-.1999	.91255	27

Quadro 25-

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.645	2	2.322	11.155	.000 ^a
	Residual	4.997	24	.208		
	Total	9.642	26			
2	Regression	4.655	3	1.552	7.156	.001 ^b
	Residual	4.987	23	.217		
	Total	9.642	26			

a. Predictors: (Constant), PRH_eq_c, subgrupos_c

b. Predictors: (Constant), PRH_eq_c, subgrupos_c, subgXprh_eq

c. Dependent Variable: CTemp_mean